



Ministério da Cultura



Instituto Brasileiro de Museus



**Organização dos Estados Ibero-americanos para a
Educação, a Ciência e a Cultura - OEI**

OEI/BRA/09/005 – PRODUTO 5

Relatório Final, com análise situacional, contendo dados, indicadores, desafios e oportunidades, bem como análise do trabalho desenvolvido e dos resultados obtidos

ALEXANDRE BORGES AFONSO

Consultor OEI

Dezembro de 2014

Brasília, DF

Ficha Técnica

Projeto:	OEI/ BRA/ 09/ 005
	Avaliação, Revisão e Monitoramento do Plano setorial de Museus – PNSM
Contratante:	Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura - OEI
Órgão Beneficiado:	Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM
Produto:	Relatório Final, com análise situacional, contendo dados, indicadores, desafios e oportunidades, bem como análise do trabalho desenvolvido e dos resultados obtidos
Consultor:	Alexandre Borges Afonso

Este documento é de propriedade da **Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura - OEI** e do **Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM**. As informações nele contidas não poderão ser utilizadas, copiadas ou de alguma forma reveladas sem prévia autorização da OEI e do **IBRAM**.

Resumo Executivo

Trata-se do quinto produto, Relatório Final, com análise situacional, contendo dados, indicadores, desafios e oportunidades, bem como análise do trabalho desenvolvido e dos resultados obtidos, do contrato OEI/BRA/09/005 firmado entre a Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura - OEI e o consultor Alexandre Borges Afonso, com vistas à prestação de serviços de consultoria especializada.

O presente documento possui a sistematização dos materiais e dos resultados das discussões e análises sobre o todo o trabalho realizado no período da consultoria, incluindo as atividades desenvolvidas no 6º Fórum Nacional de Museus.

Fazem parte deste documento os seguintes elementos:

- Contextualização;
- Instrumentos de Gestão do Setor Cultural do Brasil;
- Desenvolvimento dos Trabalhos - PNSM;
- Fórum Nacional de Museus - 2014;
- Conclusão e Próximos Passos;
- Referências; e
- Anexos.

SUMÁRIO

1.	Resumo Executivo	8
2.	Contextualização.....	10
2.1.	Histórico Brasileiro de Museus	10
2.2.	Legislação Museológica	20
3.	Instrumentos de Gestão do Setor Cultural do Brasil	24
3.1.	Plano Nacional de Cultura.....	25
3.2.	Plano Nacional Setorial de Museus.....	27
3.3.	Mapa Estratégico do IBRAM	30
3.4.	Análise do Plano Nacional Setorial de Museus	32
3.4.1.	Diagnóstico Conceitual do PNSM.....	32
3.4.2.	Diagnóstico Situacional do PNSM	33
4.	Desenvolvimento dos Trabalhos – PNSM	38
4.1.	Síntese das Etapas Desenvolvidas	38
4.2.	Detalhamento das Etapas Desenvolvidas	42
4.2.1.	Alinhamento	42
4.2.2.	Monitoramento e Avaliação	44
4.2.3.	Validação	55
5.	Fórum Nacional de Museus - 2014.....	58
5.1.	Grupos de Trabalho	63
5.1.1.	Grupo A.....	63
5.1.2.	Grupo B.....	66
5.1.3.	Grupo C	71
5.1.4.	Grupo D	71
5.1.5.	Grupo E.....	77
5.1.6.	Grupo F.....	82
5.1.7.	Grupo G	86
5.1.8.	Grupo H	88
5.1.9.	Consolidado	93
6.	Conclusão e Próximos Passos.....	136
6.1.	Resultados Alcançados.....	138
6.2.	Balanço Final	141

7. Referencias..... 144

8. Anexo: Apresentação FNM 145

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Figura 1: Quantidade de museus ao longo dos anos no Brasil até 2009.	13
Figura 2: Números de museus mapeados pelo CNM	14
Figura 3: Distribuição museal I	15
Figura 4: Distribuição museal II	16
Figura 5: Distribuição museal III	17
Figura 6: Distribuição museal IV	18
Figura 7: Distribuição museal V	19
Figura 8: Distribuição museal VI	23
Figura 9: Estrutura PNSM	29
Figura 10: Desdobramento BSC	33
Figura 11: Estrutura dos instrumentos de gestão	36
Figura 12: Etapas Percorridas	39
Figura 13: Participação do Alinhamento por Objeto	43
Figura 14: Categorias do Objeto no Alinhamento	44
Figura 15: Síntese de M&A	47
Figura 16: Central de Resultados e grupos de trabalho	49
Figura 17: Processo de priorização de diretrizes	51
Figura 18: Etapas Percorridas	52
Figura 19: Cadeia de Valor aplicada ao PNSM	53
Figura 20: Lógica de representação/priorização do PNSM	54
Figura 21: Processo de Construção de Indicadores	55
Figura 22: Programação FNM - PNSM	59
Quadro 1: Consolidado Indicadores do PNSM	94
Quadro 2: Cronograma de elaboração de metas	139
Quadro 3: Detalhamento de Produtos do Projeto	142
Tabela 1: Principais museus fundados até 1990	10
Tabela 2: Evolução da visitação em museus	12
Tabela 3: Concentração de museus em cada região	14
Tabela 4: Grupos de Trabalho do FNM	60

Siglas

CNC – Conferência Nacional de Cultura

DDFEM/IBRAM – Departamento de Difusão, Fomento e Economia dos Museus

FNM – Fórum Nacional de Museus

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus

M&A – Monitoramento & Avaliação

MINC – Ministério da Cultura

PNC – Plano Nacional da Cultura

PSNM – Plano Nacional Setorial de Museus

1. Resumo Executivo

O presente relatório corresponde ao Produto 05 - Relatório Final, com análise situacional, contendo dados, indicadores, desafios e oportunidades, bem como análise do trabalho desenvolvido e dos resultados obtidos. Como resultados finalísticos desta consultoria são esperadas as seguintes entregas ou produtos:

- Elaboração de análise crítica do alinhamento do PNSM com os demais instrumentos de gestão e de planejamento do Ministério da Cultura-MINC;
- Elaboração de metodologia, instrumentos e sistemáticas de avaliação do PNSM;
- Elaboração e aplicação de proposta piloto do M&A;
- Elaboração de Manual de Monitoramento; e
- Elaboração de relatório final, com análise situacional.

O documento relata o diagnóstico situacional dos trabalhos de consultoria desenvolvidos para formulação e implementação da sistemática de revisão, monitoramento e avaliação do Plano Nacional Setorial de Museus. Os elementos propostos são decorrentes de elaborações prévias e de um conjunto de debates, de apreciação, ajustes e aprimoramentos realizados em conjunto com o Grupo Interno de Trabalho Interno do projeto e com a comunidade museus - à oportunidade do FNM.

O documento estrutura-se nas seguintes seções:

- **Contextualização:** apresentação do contexto legal e histórico do setor de museus;
- **Instrumentos de Gestão do Setor Cultural do Brasil:** nesta seção são apresentados os instrumentos focos de análise do trabalho, demonstrando minimamente seu processo de construção e sua estrutura;
- **Desenvolvimento dos Trabalhos - PNSM:** esta seção relata as etapas desenvolvidas ao longo do trabalho, bem como as

dificuldades e oportunidades encontradas para com o instrumento PNSM e seu contexto;

- **Fórum Nacional de Museus – 2014:** Nesta seção são relatadas todas as sugestões e considerações originadas no evento, no que tange aos indicadores de desempenho, suas respectivas fórmulas de cálculo e fontes de consulta;
- **Considerações Finais:** seção que encerra o produto e apresenta as principais conclusões e percepções do trabalho, bem como exposição dos próximos passos de responsabilidade da comunidade museal para perenidade do M&A;
- **Referências:** seção dedicada à explicitação das fontes de informação e pesquisa utilizadas para este trabalho; e
- **Anexos:** seção dedicada a apresentar conjunto de slides utilizados pela consultoria com vistas a explicitar conceitos e o processo de desenvolvimento do M&A, bem como as etapas de trabalho que seriam executadas durante o 6º FNM.

2. Contextualização

A seguir serão apresentados relatos do setor museal, a fim de contextualizar e compreender a atual situação deste setor.

2.1. Histórico Brasileiro de Museus

Pode-se dizer que os museus assim como outras instituições públicas influenciaram grandes setores da sociedade brasileira, no sentido de civilizar e ordenar a população. (DOS SANTOS, 2002). O primeiro grande museu nacional foi criado sobre o governo de D. João VI, chamado de Museu Imperial, esse museu podia ser compreendido como um museu de história natural que possuía ampla relação de troca com museus estabelecidos na Europa, com o estabelecimento da República esse museu passou a ser chamado de Museu Nacional.

A tabela a seguir mostra os principais museus fundados até 1900.

Tabela 1: Principais museus fundados até 1990

Nome do museu	Cidade	UF	Ano de criação
Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	RJ	1808
Museu Nacional	Rio de Janeiro	RJ	1818
Museu do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro	Rio de Janeiro	RJ	1838
Museu do Instituto Arqueológico, Histórico e Geográfico de Pernambuco	Recife	PE	1862
Museu Paraense Emilio Goeldi	Belém	PA	1866
Museu Naval	Rio de Janeiro	RJ	1868

Nome do museu	Cidade	UF	Ano de criação
Museu do Instituto Histórico e Geográfico de Alagoas	Maceió	AL	1869
Museu Paraense Emilio Goeldi	Curitiba	PR	1874
Museu de Ciência e Técnica da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto	Ouro Preto	MG	1876
Museu Inaldo de Lyra Neves - Manta	Rio de Janeiro	RJ	1889
Museu de Nemismática Bernardo Ramos	Manaus	AM	1900

Fonte: MINC/IPHAN/DEMU, 2006

Em termos numéricos o Brasil tinha ao final do século XIX aproximadamente dez museus, sendo a sua maioria ligados com práticas classificatórias de elementos encontrados na natureza, na maioria das vezes ligados as riquezas culturais de cada império. De modo geral, os museus latino-americanos podem ser compreendidos como parte de seus regimes nacionais de poder, normalmente retratados na relação entre metrópoles e colônias. No que se refere aos museus de história natural do Brasil, pode-se afirmar de acordo com relatos da época que a maioria tinha uma função mais voltada para pesquisa do que para o grande público. (MINC, IPHAN, DEMU; 2006).

O ano de 1922 foi um marco na história dos museus no Brasil, quando foi criado o Museu Histórico Nacional. Nesse período, o acervo deixou de ser constituído em sua maioria por elementos da natureza e passou também a representar elementos da história da pátria. No período pós-guerra, a presença de empresários estrangeiros e dos poderosos grupos da imprensa que se formavam, como Estado de São Paulo e Diários Associados, foi responsável pelo investimento privado em museus de arte não só

no eixo São Paulo-Rio de Janeiro, mas também em Campinas, Pernambuco e Paraíba. (SANTOS, 2004).

A partir da década de 1950, nota-se maior ênfase na conservação de coleções e no papel educacional dos museus; tendo em 1972 uma transição do foco museal de coleções para a comunicação e atendimento às demandas específicas do público visitante, por meio da ação conjunta da UNESCO e do Conselho Internacional de Museus-ICOM - conforme a própria UNESCO.

A década seguinte, 1980, foi marcada pelo aumento substancial do número de museus, mais de 80% hoje existentes foram constituídos neste período. Esse crescimento marcava muitas vezes a comercialização das narrativas e dos elementos preservados pelos museus que, por sua vez, começaram a atrair grandes investimentos e atrair muitas pessoas.

Hoje existe uma concentração de instituições museológicas nas regiões mais ricas, nos municípios de 100 mil habitantes e próximos ao litoral. Isso mostra a necessidade de ampliação das políticas públicas de cunho estratégico para que o direito a memória seja um eixo estruturante (IBRAM, 2011).

No que se refere a quantidade de museus, em 1950 o Brasil contava com apenas 102 museus e ocupava a 17ª posição no ranking de países com maior número de museus. Sendo as três primeiras colocações ocupadas por Estados Unidos, 3000 museus, França, 1.011 museus e Itália 839 museus Nos anos seguintes, verifica-se pequena evolução como mostrado no quadro abaixo divulgado pela UNESCO.

Tabela 2: Evolução da visitação em museus

Ano	1947	1948	1950	1951	1952
Nº de museus	83	90	102	115	131
Visitantes	1.013.000	1.203.000	1.576.000	1.624.000	1.226.000

Fonte: UNESCO 1958

Na década de 1970, foi gerada a obra: Guia dos Museus do Brasil. Nessa obra, foram registrados 399 museus (dispostos em ordem alfabética). Em 1983 os museólogos Fausto Henrique, Fernando Menezes de Moura e Neusa Fernandes registraram 926 instituições museológicas na obra “Catálogos dos Museus do Brasil”. Três anos depois, a segunda tiragem do livro registrou 1158 museus. Por fim, o Museus em Números mapeou, em 2010, 3025 museus, sendo 1500 cadastrados.

O gráfico a baixo representa a evolução na quantidade de museus ao longo dos anos no Brasil até 2009.

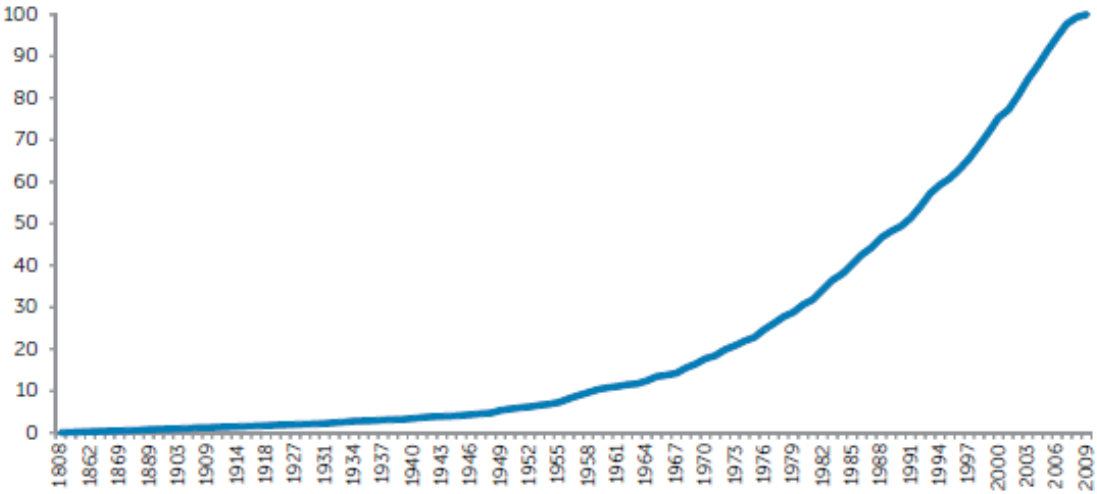


Figura 1: Quantidade de museus ao longo dos anos no Brasil até 2009.

Dentre os projetos relacionados aos museus brasileiros, podem ser destacados o Cadastro Nacional de Museus, coordenado pelo IBRAM, e o Sistema Brasileiro de Museus (SBM), além de iniciativas como o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais, um dos principais programas do Plano Nacional de Cultura.

De acordo com os Números de museus mapeados pelo CNM o Brasil apresenta hoje 3025 unidades museológicas espalhadas por diferentes unidades da federação como visto a seguir:



Figura 2: Números de museus mapeados pelo CNM

Fonte: CNM - IBRAM/MINC, 2010

O mapa permite notar a diferença de distribuição de unidades museológicas entre as unidades da federação, sendo que nas regiões Sudeste e Sul verifica-se a maior concentração do País (67%). A tabela a seguir mostra em números a concentração de museus em cada região.

Tabela 3: Concentração de museus em cada região

Região	Número total de museus em capitais	Número de museus na UF	Porcentagem de concentração de museus nas capitais em relação ao total da UF (%)
Brasil	923	3025	30,5

Região	Número total de museus em capitais	Número de museus na UF	Porcentagem de concentração de museus nas capitais em relação ao total da UF (%)
Norte	87	146	59,6
Nordeste	255	632	40,3
Sudeste	307	1151	26,7
Sul	161	878	18,3
Centro-oeste	113	218	51,8

Fonte: CNM - IBRAM/MINC, 2010

Dos 5564 municípios brasileiros, 4390 (78,9%) não possuem nenhuma entidade museológica, e dentre os 1174 municípios (21,1%) que apresentam instituições museológicas, 1106 têm mais de cinco museus, 771 municípios têm apenas um museu, e apenas 5 municípios concentram 460 instituições museológicas, entre os quais a cidade de São Paulo, que concentra 132 museus. O espelho desses números pode ser elucidado na figura abaixo.

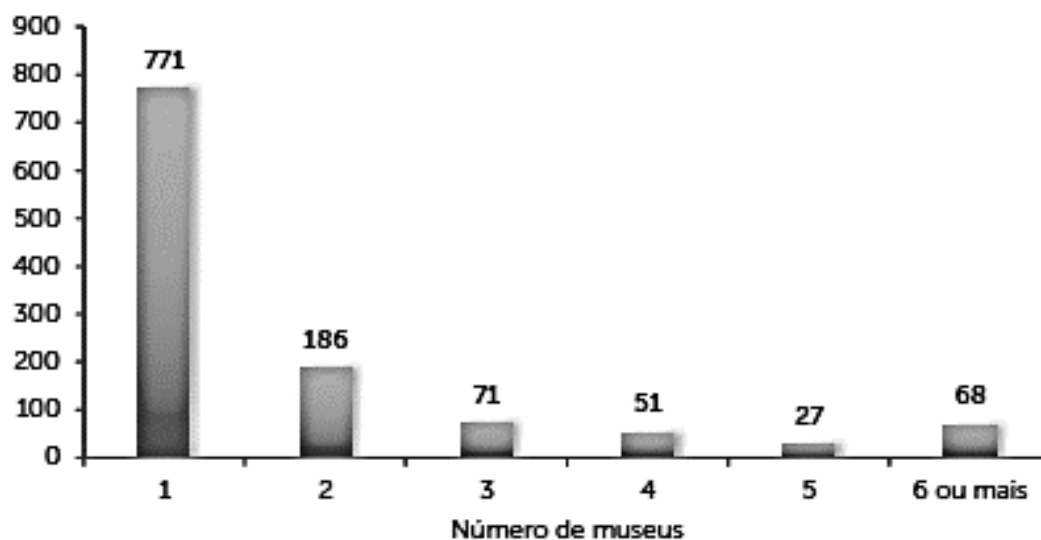


Figura 3: Distribuição museal I

Fonte: CNM - IBRAM/MINC, 2010

O gráfico a seguir mostra a quantidade de museus por cidade brasileira por ordem crescente.

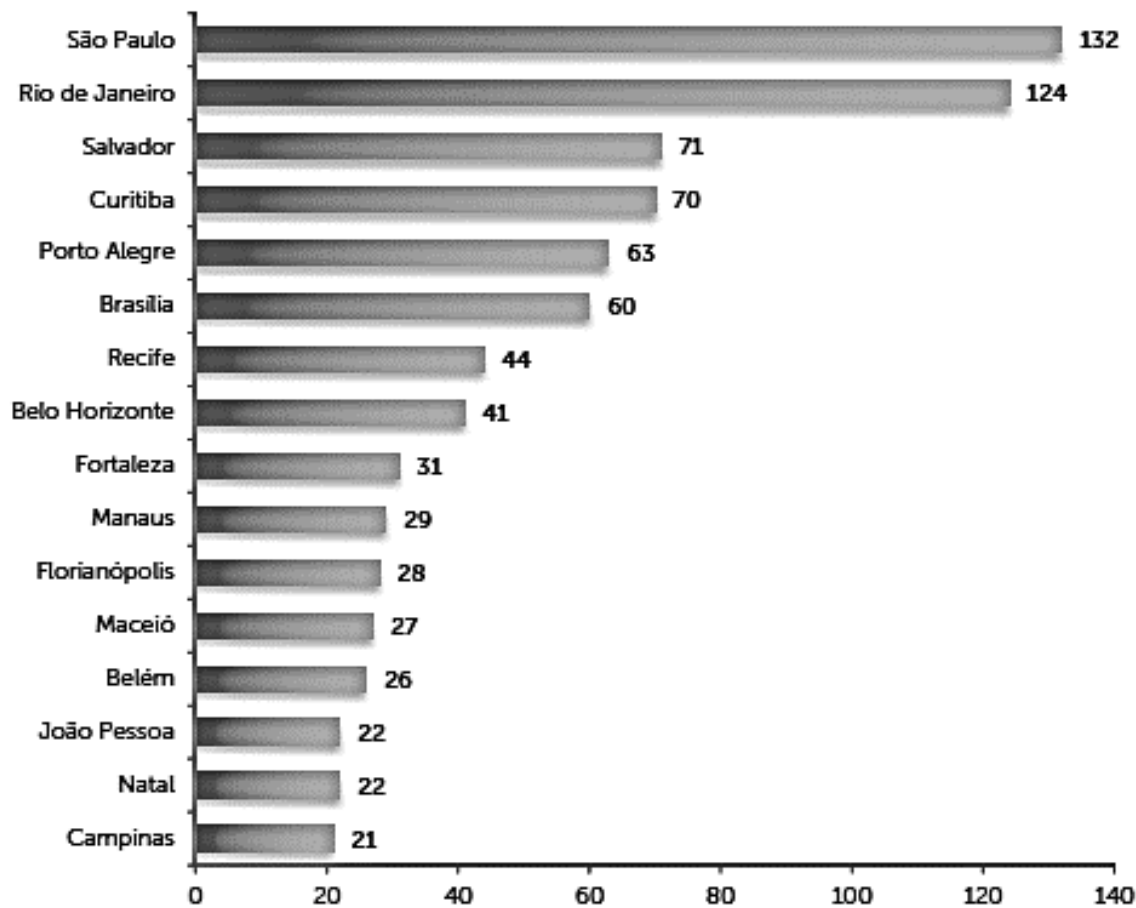


Figura 4: Distribuição museal II

Fonte: CNM - IBRAM/MINC, 2010

A desigualdade verificada pelo último gráfico representa o tamanho do desafio para as políticas públicas para o setor museal. Nesse sentido existe um incentivo financeiro por parte do IBRAM de financiamento de Municípios com até 50 mil habitantes para criação de instituições museológicas.

Existe também uma relação direta entre a estrutura administrativa e investimentos aplicados na cultura - a relação entre a quantidade de museus em regiões onde existem órgãos gestores da cultura (como fundações, secretarias e outros) e os investimentos

realizados na área é diretamente proporcional. Na região Sudeste, onde há o número mais alto de unidades museológicas, os investimentos em cultura realizados pelos Estados correspondem a 40% do orçamento- só em São Paulo esse investimento ultrapassa 28%. (MUSEUS EM NÚMEROS, 2011)

No Brasil, os museus podem estar organizados, segundo a natureza administrativa, em uma das oito categorias a seguir: federal, estadual, municipal, associação, empresa, fundação, sociedade e, por fim, natureza administrativa.

O gráfico abaixo mostra a porcentagem de unidades museológicas no Brasil de acordo com sua natureza administrativa.

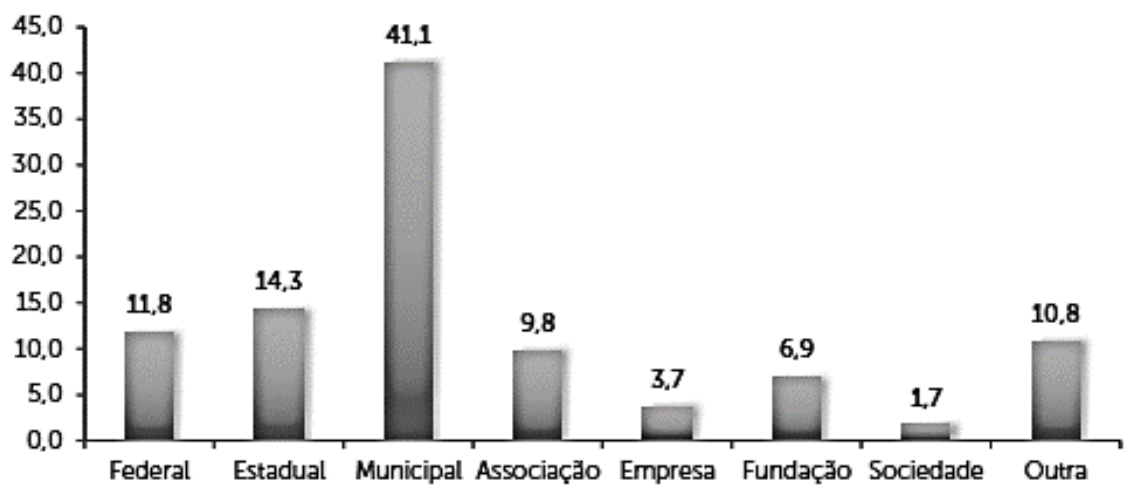


Figura 5: Distribuição museal III

Fonte: CNM - IBRAM/MINC, 2010

O Maior investimento em museus no Brasil se dá na esfera pública (67,2%). Quanto à sua classificação, a maioria dos acervos museológicos é de História (67,5%) seguida por Artes Visuais (53,4%) e Som e Imagem (48,2%). O gráfico a seguir expõe a diferença existente entre as classificações citadas e as demais.

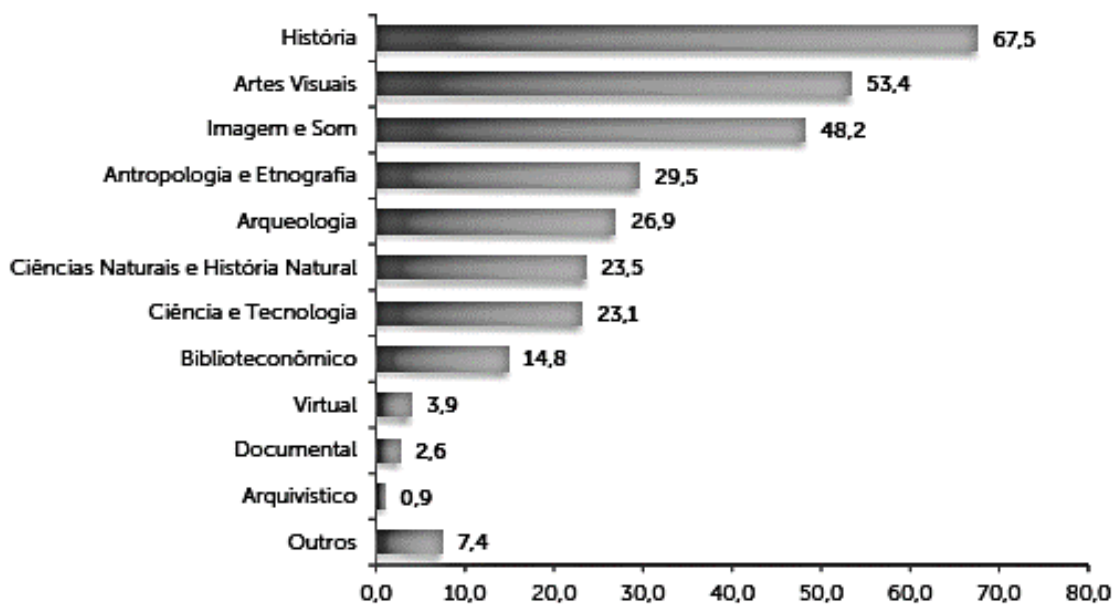


Figura 6: Distribuição museal IV

Fonte: CNM - IBRAM/MINC, 2010

O registro de um acervo é fundamental para sua preservação, e ainda para o desenvolvimento de pesquisas, assim como promoção de atividades de educação e comunicação dos museus. Os principais instrumentos realizados para o registro do acervo, segundo o Cadastro Nacional de Museus, são o livro de registro, (44,5%) e a ficha cartográfica, (42, %), seguido de documentação fotográfica e software de catalogação, (26,1%). Além disso, apenas 10,1% dos museus afirmaram possuir acervos tombados, sendo a região sudeste a região que concentra maior parte de bens culturais tombados.

Quanto se discute acesso, nota-se que quase a totalidade dos museus que são cadastrados pelo CNM encontravam-se abertos ao público até a presente pesquisa, (92,9%), sendo que a outra parte estava fechada ou em fase de implementação. Nesse ponto é importante citar que alguns segmentos específicos de público necessitam de atendimento especial, como turistas e portadores de necessidades especiais. Nesse sentido, é fundamental o fornecimento de estrutura adequada para esses segmentos. No

Brasil apenas 25,2% dos museus possui infraestrutura para atender turistas estrangeiros.

A função social dos museus também é outra questão bastante debatida pela área. Uma de suas principais faces, a área educativa dos museus, vem ganhando grande destaque nos últimos anos com o desenvolvimento de ferramentas e estratégias para aproximar o visitante. Crianças e adultos da comunidade e os portadores de necessidades especiais estão entre o público alvo das ações educativas.

O gráfico a seguir mostra a porcentagem de museus segundo segmento de público que são atendidos pelo setor ou divisão de ação educativa.

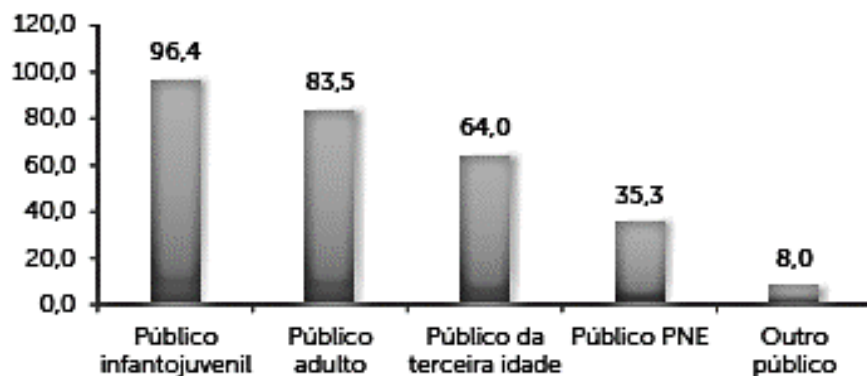


Figura 7: Distribuição museal V

Fonte: CNM - IBRAM/MINC, 2010

O investimento em museus é um fator bastante discutido e vem sofrido alterações nos últimos anos. Segundo o MinC, após a criação da Política Nacional de Museus, houve um crescimento acentuado de investimentos, que passou de R\$ 44,7 milhões em 2003 para R\$ 112 milhões em 2009. Um dos motivos para o crescimento foi a reformulação do Programa Museu, Memória e Cidadania, que é uma das principais fontes de recursos do setor museológico.

Observa-se, portanto, que o estreitamento do relacionamento entre a ação pública e sociedade civil está trazendo efeitos positivos para o desenvolvimento social e cultural e para o fortalecimento dos museus brasileiros.

2.2. Legislação Museológica

No ano de 2006, o Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (DEMU/IPHAN), trouxe o seguinte conceito de Museus:

“O museu é uma instituição com personalidade jurídica própria ou vinculada a outra instituição com personalidade jurídica, aberta ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento e, que apresenta as seguintes características:

- I - o trabalho permanente com o patrimônio cultural, em suas diversas manifestações;
- II - a presença de acervos e exposições colocados a serviço da sociedade com o objetivo de propiciar a ampliação do campo de possibilidades de construção identitária, a percepção crítica da realidade, a produção de conhecimentos e oportunidades de lazer;
- III - A utilização do patrimônio cultural como recurso educacional, turístico e de inclusão social;
- IV - a vocação para a comunicação, a exposição, a documentação, a investigação, a interpretação e a preservação de bens culturais em suas diversas manifestações;
- V - a democratização do acesso, uso e produção de bens culturais para a promoção da dignidade da pessoa humana;
- VI - a constituição de espaços democráticos e diversificados de relação e mediação cultural, sejam eles físicos ou virtuais.
- Portanto a definição de museu vai muito além de sua denominação, levando em consideração, as instituições ou processos museológicos que apresentem as características indicadas anteriormente.”

Com a promulgação da Lei Nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009 a CNM passou a adotar o seguinte conceito para Museus:

- Art. 1º Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.
- Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades.

Ainda segundo o Estatuto são princípios fundamentais dos Museus:

- I - a valorização da dignidade humana;
- II - a promoção da cidadania;
- III - o cumprimento da função social;
- IV - a valorização e preservação do patrimônio cultural e ambiental;
- V - a universalidade do acesso, o respeito e a valorização à diversidade cultural;
- VI - o intercâmbio institucional.
- Parágrafo único. A aplicação deste artigo está vinculada aos princípios basilares do Plano Nacional de Cultura e do regime de proteção e valorização do patrimônio cultural.

De acordo com o Art. 44 é dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico, esse plano é de extrema importância para os museus visto que determina seu planejamento estratégico e dá sentido à organização museológica como observado a seguir:

- Art. 45. O Plano Museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para

a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade.

- Art. 46. O Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade e poderá contemplar os seguintes itens, dentre outros:
 - I - o diagnóstico participativo da instituição, podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos;
 - II - a identificação dos espaços, bem como dos conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus;
 - III - a identificação dos públicos a quem se destina o trabalho dos museus;
 - IV - detalhamento dos Programas:
 - Institucional;
 - de Gestão de Pessoas;
 - de Acervos;
 - de Exposições;
 - Educativo e Cultural;
 - de Pesquisa;
 - Arquitetônico-urbanístico;
 - de Segurança;
 - de Financiamento e Fomento;
 - de Comunicação.

Contudo, segundo dados do CNM, apenas 37,4% dos museus possuem regimento interno e apenas 27,8% elaboram planos museológicos. O gráfico a seguir mostra a existência de plano museológico por natureza administrativa de museu.

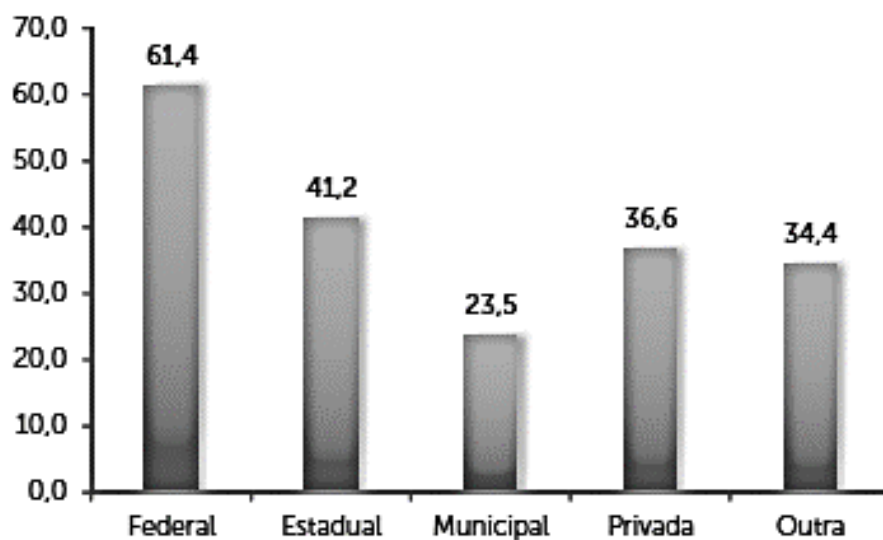


Figura 8: Distribuição museal VI

Fonte: CNM - IBRAM/MINC, 2010

3. Instrumentos de Gestão do Setor Cultural do Brasil

O Governo Federal tem se esforçado nas últimas décadas na elaboração do planejamento estratégico, integral ou setorial, com caráter multidisciplinar e participativo cada vez maior. De forma geral, o cenário nacional se apresenta positivo quanto à elaboração destes planos, com espaços para conhecimento, conexões particulares e institucionais e otimização de gastos. Há, contudo, menor habilidade no alinhamento entre ditos planejamentos.

Não menos importante que o planejar estrategicamente é o alinhar planos institucionais, ou seja, utilizar formas e instrumentos metodológicos similares e adequados para assegurar a gestão estratégica e a execução das diretrizes e ações definidas. Desta forma, o alinhamento estratégico permite que todos os envolvidos no processo substituam por cooperação a tradicional concorrência por recursos. O propósito do alinhamento é a criação de ambiente de sinergia, de gestão do conhecimento, de economia de recursos públicos e de constante melhoria.

O setor cultural brasileiro não se diferencia desta realidade. Existem diversos instrumentos de gestão e de planejamento que envolvem um ou mais atores culturais, entre os quais o Plano Nacional de Cultura - PNC, o Plano Nacional Setorial de Museus - PNSM e o Mapa Estratégico do IBRAM, que foram utilizados para análise e serão apresentados de forma abrangente e panorâmica nos itens a seguir¹.

¹ As informações apresentadas sobre os instrumentos de planejamento e de gestão do setor foram extraídas de documentos e sites oficiais com eventuais alterações e adequações para melhor composição de texto.

3.1. Plano Nacional de Cultura

Instituído pela Lei Federal nº 12.343 de 02 de dezembro de 2010, O Plano Nacional de Cultura – PNC estabelece diretrizes e ações de incentivo à cultura. Seu objetivo é organizar as políticas culturais de forma descentralizada, dando continuidade a elas independentemente de mudanças de governo. Outro foco é a implementação de ferramentas de gestão que possibilitem maior transparência e participação popular nas políticas do setor.

O primeiro passo da ampliação da interação com a sociedade foi dado durante a elaboração do PNC, por meio da realização de fóruns, seminários e consultas públicas com a sociedade civil e, a partir de 2005, sob a supervisão do Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC). Esse processo culminou, no ano de 2010, na aprovação do Plano pelo Congresso.

Com vigência de 10 anos (de 2010 a 2020), o Plano Nacional de Cultura tem como eixos norteadores a cultura como expressão simbólica; a cultura como direito de cidadania; e a cultura como potencial para o desenvolvimento econômico.

O plano se estrutura em capítulos que se desdobram em estratégias e, que por sua vez, são detalhadas em ações. Somam-se 05 capítulos, 36 estratégias e 275 ações, organizadas da seguinte forma:

- Do Estado
 - Este capítulo possui como diretriz: fortalecer a função do Estado na institucionalização das políticas culturais; intensificar o planejamento de programas e ações voltadas ao campo cultural; e consolidar a execução de políticas públicas para cultura.
 - São 11 diretrizes, cujas ações totalizam 92.
- Da diversidade
 - Este capítulo possui como diretriz: reconhecer e valorizar a diversidade; e proteger e promover as artes e expressões culturais.

- São 07 diretrizes, cujas ações totalizam 59.
- Do acesso
 - Este capítulo possui como diretriz: universalizar o acesso dos brasileiros à arte e à cultura; qualificar ambientes e equipamentos culturais para a formação e fruição do público; e permitir aos criadores o acesso às condições e meios de produção cultural.
 - São 06 diretrizes, cujas ações totalizam 56.
- Do desenvolvimento sustentável
 - Este capítulo possui como diretriz: ampliar a participação da cultura no desenvolvimento socioeconômico; promover as condições necessárias para a consolidação da economia da cultura; e induzir estratégias de sustentabilidade nos processos culturais.
 - São 04 diretrizes, cujas ações totalizam 52.
- Da participação social
 - Este capítulo possui como diretriz: estimular a organização de instâncias consultivas; construir mecanismos de participação da sociedade civil; e ampliar o diálogo com os agentes culturais e criadores.
 - São 05 diretrizes, cujas ações totalizam 16.

É apresentada no Anexo I a lista completa de estratégias e ações definidas no Plano Nacional de Cultura.

A Lei do PNC estabeleceu a necessidade da elaboração de metas para alcançar os objetivos do Plano. Por meio delas é possível definir uma visão mais concreta para o Plano e o cenário desejado para a cultura em 2020. O intuito é que até 2020 esteja em funcionamento um novo modelo de gestão, ligado ao Sistema Nacional de Cultura, que por sua vez possibilitará aos estados, Distrito Federal e cidades a participação e promoção de políticas públicas em conjunto com a sociedade. Esse sistema contará com subsídios do Fundo Nacional da Cultura, que serão repassados a fundos municipais e estaduais.

Desde de setembro de 2011 foram realizadas rodadas participativas de validação da proposição das metas, ação coordenada pelo Ministério da Cultura. O processo de criação das metas teve o envolvimento da sociedade na avaliação e direcionamento das políticas culturais, além de estudos e pesquisas antes da aprovação no Congresso Nacional. Ainda sob gerência do MinC, foram realizadas etapas seguintes de aperfeiçoamento e definição destas metas, por meio de oficinas e debates, resultando em 53 metas. Estas também são apresentadas no Anexo I.

A lei do PNC prevê a criação de um comitê executivo para acompanhar e revisar as diretrizes, estratégias e ações do Plano. O Comitê deverá ser composto por representantes do poder legislativo, dos estados e cidades que aderirem ao Sistema Nacional de Cultura (SNC), do Conselho Nacional de Políticas Culturais (CNPC) e do Ministério da Cultura.

A atividade de monitoramento dessas 53 metas é realizada de forma constante pelo MinC, sendo que o Sistema Nacional de Informação e Indicadores Culturais (SNIIC) permitirá o acompanhamento de sua execução pelos gestores e pela sociedade brasileira.

3.2. Plano Nacional Setorial de Museus

O Plano Nacional Setorial de Museus-PNSM é considerado como parte integrante do Plano Nacional de Cultura-PNC e representa consolidação do processo de construção da Política Nacional de Museus. Como propósitos fundamentais tem-se:

- Assegurar o registro e a valorização da memória dos diferentes grupos sociais, fortalecendo e garantindo a manutenção dos museus, espaços e centros culturais, com ênfase em comunidades menos favorecidas;

- Ampliar, qualificar e melhorar o investimento nos quadros de profissionais da ação educativa e do serviço sociocultural dos museus e demais espaços de memória;
- Promover políticas públicas que garantam a gestão museal e o acesso a mecanismos de fomento e financiamento direcionados para a diversidade e o patrimônio cultural, os direitos humanos e a cidadania, integrando a economia, a museologia, a educação, a arte, o turismo e a ciência e tecnologia, visando ao desenvolvimento local e regional, bem como à sustentabilidade cultural e ambiental;
- Fomentar a relação museu-comunidade, considerando a função social dos museus, produzindo novas perspectivas de geração de renda pautadas em produtos e serviços que aproveitem potencialidades, saberes e fazeres. Nesse sentido, criando Fundo Setorial de Museus em âmbito Federal, Estadual, Municipal e Distrital voltado para entidades governamentais e não governamentais, a fim de garantir a sustentabilidade de seus planos museológicos plurianuais e destacando a manutenção dessas instituições; e
- Garantir a continuidade da Política Nacional de Museus e a implantação do Estatuto de Museus, respeitando a diversidade regional, com a ampliação dos investimentos na área.

Vale ressaltar que o PNSM é produto da capacidade de mobilização e organização dos atores envolvidos com o campo museal, bem como da capacidade de vislumbrar competências e oportunidades a serem exploradas a partir de um conhecimento construído ao longo de um período de intenso intercâmbio entre esses atores sobre as principais fragilidades e desafios do setor.

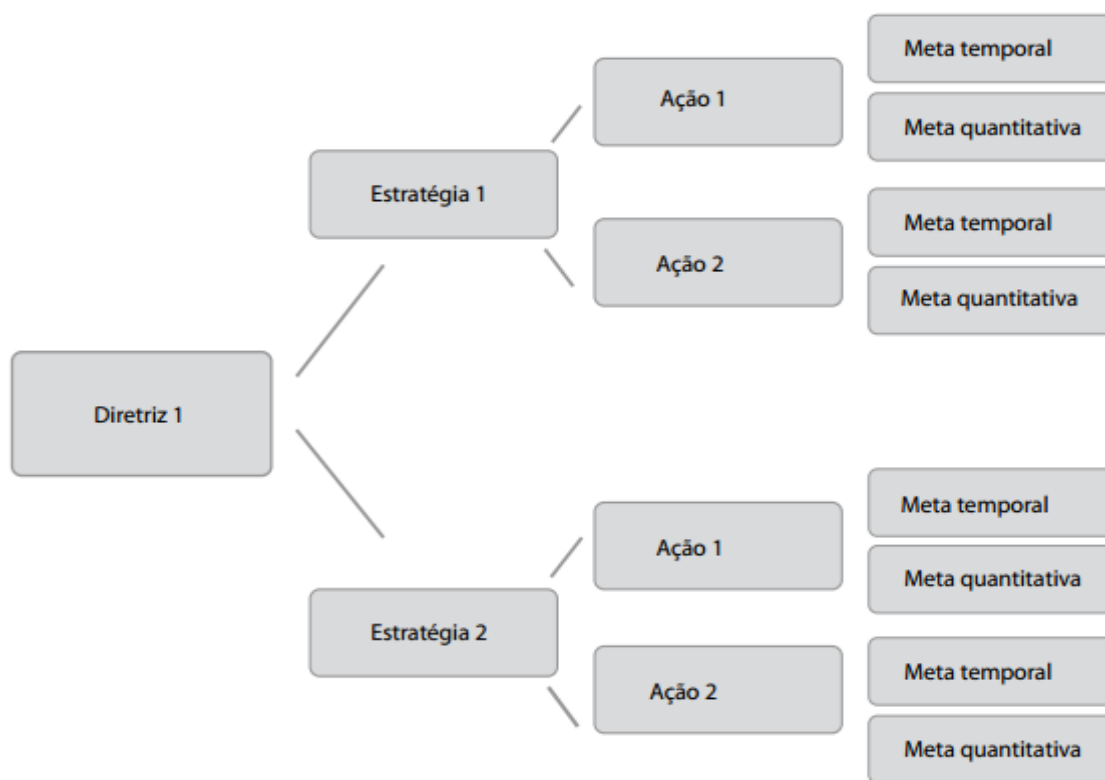


Figura 9: Estrutura PNSM

O Plano Nacional Setorial de Museus se estrutura em 14 eixos (cinco estruturantes e nove setoriais), 141 diretrizes, 292 estratégias, 568 ações, cada uma com uma meta quantitativa e outra temporal:

- Eixos Estruturantes:
 - Eixo I - Produção simbólica e diversidade cultural;
 - Eixo II - Cultura, cidade e cidadania;
 - Eixo III - Cultura e desenvolvimento sustentável;
 - Eixo IV - Cultura e economia criativa; e
 - Eixo V - Gestão e institucionalidade da cultura.
- Eixos Setoriais:
 - Museus de Arte;
 - Museus de História;
 - Museus de Cultura Militar;
 - Museus de Ciências e Tecnologia;
 - Museus Etnográficos;
 - Museus Arqueológicos;
 - Museus Comunitários e Ecomuseus;

- Museu da Imagem e do Som e de Novas Tecnologias; e
- Arquivos e Bibliotecas de Museus.

3.3. Mapa Estratégico do IBRAM

A Lei Federal nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, cria o Instituto Brasileiro de Museus-IBRAM, no mesmo ano da aprovação do PNC e do PNSM, o que demonstra a importância do órgão no desenvolvimento da cultura do Brasil, especialmente no desenvolvimento da Política Nacional de Museus (PNM).

Em 2013, o IBRAM, dando continuidade ao trabalho iniciado no âmbito do MinC, elaborou seu mapa estratégico, o qual é composto por três perspectivas: **Sociedade, Foco de Atuação e Organização Interna**. Dentro da perspectiva Sociedade estão contidos a missão, visão e atributos de valor, a saber:

- Missão: Valorizar os museus e promover o campo museológico a fim de garantir o direito à memória, à universalidade do acesso aos bens culturais e o respeito a diversidade.
- Visão: Excelência na geração de conhecimento e na gestão de políticas públicas para os museus e o campo museológico.
- Atributos de Valor:
 - Memória e identidade;
 - Visibilidade dos museus;
 - Integridade do patrimônio;
 - Diversidade;
 - Excelência em serviços;
 - Função social;
 - Acessibilidade;
 - Cultura Local; e
 - Transparência.

A perspectiva Foco de Atuação está dividida em quatro temas, os quais, por sua vez, é integrado por objetivos estratégicos específicos (OEs), como listado a seguir:

- Preservação/Difusão/Acesso:

- Promover e difundir o patrimônio museológico brasileiro nacional e internacionalmente;
- Desenvolver as potencialidades econômicas do campo museal;
- Preservar e ampliar o patrimônio museológico brasileiro;
- Democratizar e ampliar o acesso ao patrimônio museológico.
- **Função Social/Educação/Pesquisa:**
 - Promover a função social e educativa dos museus;
 - Fomentar a produção e a circulação do conhecimento e informações do campo museal;
 - Estimular o surgimento e desenvolvimento de iniciativas de memória social;
 - Promover a capacitação de gestores e agentes do campo museal.
- **Planejamento e Gestão de Setor:**
 - Consolidar a política nacional de museus e seus instrumentos;
 - Consolidar articulações institucionais e parcerias intersetoriais;
 - Estimular a modernização da gestão dos museus.
- **Regulação e Fiscalização:**
 - Aperfeiçoar o marco regulatório;
 - Aperfeiçoar os processos de monitoramento e fiscalização.

A perspectiva de organização interna, por sua vez, conta com sete objetivos estratégicos que estão divididos em Governança Interna e Pessoas.

- **Governança Interna:**
 - Adequar a estrutura organizacional à estratégia;
 - Aperfeiçoar mecanismos de gestão (gestão estratégica, gestão de processos, gestão de projetos, e gestão orçamentária);
 - Promover a integração de sistemas de informação;
 - Implantar a gestão do conhecimento;

- Promover a integração, comunicação e sinergia entre as unidades.
- Pessoas:
 - Estruturar e valorizar o quadro de pessoal;
 - Desenvolver as competências necessárias.

3.4. Análise do Plano Nacional Setorial de Museus

Ao longo do trabalho de consultoria foi possível realizar diagnóstico situacional do Plano Nacional Setorial de Museus, bem como da realidade no qual ele está inserido. Esta seção aborda ambos os temas com o objetivo de registrar e avaliar obstáculos, dificuldades, necessidades e oportunidades deste contexto.

3.4.1. Diagnóstico Conceitual do PNSM

Entende-se Diagnóstico Conceitual como a análise dos elementos idealizadores e componentes de determinado plano, estratégia, organização, etc.

Para realizar este tipo de diagnóstico do PNSM, foi necessário analisar não apenas o Plano, mas também o histórico e contexto no qual este foi concebido – assim revisitou-se a 4ª edição do Fórum Nacional de Museus e a 1º Pré-conferência de Museus e Memórias que originaram este plano. Isto já aponta uma das principais características do PNSM, seu caráter participativo. Esta participação, quase que obrigatória, da comunidade cultural e museal teve que ser incorporado nas etapas de trabalho de consultoria já como lição aprendida.

Outra característica identificada é a diferenciação das metodologias utilizadas para construção do Plano Nacional de Cultura e o Plano Nacional Setorial de Museus. Apesar disso, é possível realizar paralelo na natureza desses instrumentos com o *Balanced Scorecard* (BSC).

Sob a ótica de estruturação do BSC e dos instrumentos de gestão do setor cultural brasileiro, evidencia-se a semelhança de

construção metodológica, na medida em que essa construção apresenta uma lógica comum: parte de objetivos que findam em metas e ações, conforme figura a seguir:

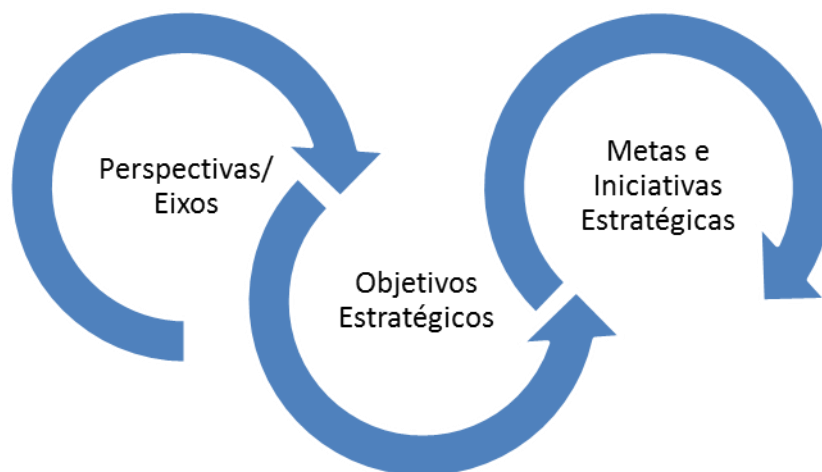


Figura 10: Desdobramento BSC

Como o PNSM possui similaridade com a metodologia do BSC, é possível caracterizá-lo como um instrumento consistente e factível. Contudo, percebe-se maior alinhamento e relevância das definições até o nível de diretrizes.

Os demais níveis possuem foco em ações pontuais e com características “tarefais”. Ao adotar tais níveis, a análise se tornaria limitada, míope e a validade temporal curta - uma vez, que extrapola a esfera estratégica e penetra a tática-operacional. Ademais, o que o plano denomina de metas são na realidade pequenos marcos de realização, micro tarefas, impossibilitando o acompanhamento perene da evolução do setor museal.

Por estas razões, a consultoria optou em acordo com o Grupo Interno de Trabalho focar o Monitoramento e Avaliação nas diretrizes, bem elaboradas e consistentes com os objetivos de um plano nacional setorial.

3.4.2. Diagnóstico Situacional do PNSM

O Diagnóstico Situacional pode ser entendido como o resultado de um processo de coleta, tratamento e análise de dados colhidos

sobre determinada organização, plano, meio, local - ou seja, realidade. Este tipo de diagnóstico permite identificação de dificuldades e oportunidades do meio no qual o objeto de análise está inserido, como por exemplo, atores, forças influentes etc.

Este é um exercício de aprendizagem poderoso, pois reconhece a relação de troca e dependência do objeto de análise com o meio no qual está inserido. No caso, o PNSM deve considerar a realidade dos atores, organizações e demais instrumentos do setor cultural.

Assim, reconhecendo que neste contexto existem diversos grupos de trabalho e públicos envolvidos direta e indiretamente com o PNSM, percebe-se que não há uma integração absoluta entre as informações geradas e análises destas. Isso dificulta e onera substancialmente as atividades relacionadas à realização e avaliação do plano. As instâncias envolvidas na gestão e execução do PNSM, bem como na discussão e validação do M&A deste instrumento, apresentam dificuldade no alinhamento de informações e, conseqüentemente, na realização de análise adequada e contextualizada.

Ressalta-se, desta forma, que os conhecimentos sobre gestão e a capacidade de ação limitados do setor museal influenciam diretamente no processo de elaboração e implementação do Monitoramento e Avaliação do PNSM. Assim é necessário o empreendimento de não apenas recursos, mas também esforço, no desempenho e da sistemática proposta.

A implementação da sistemática de M&A proposta não está limitada ao nível federal, apesar de organizar-se a partir desta esfera. O M&A proposto tem como princípio a definição de sistemática replicável a todas as esferas que o PNSM atinge (municipal, estadual e federal), bem como todos os seus atores, sendo possível para cada um utilizar a lógica central do modelo e adaptar as ferramentas para aplicação à sua realidade.

Desta forma, cada estado, município ou museu possui a autonomia para identificar diretrizes além das selecionadas e elaborar novos indicadores para estas. Cabe a tais atores a identificação e adição

de eventuais objetos que considere pertinente, bem como seus respectivos indicadores, metas e ações, respeitando seu nível de maturidade gerencial, bem como sua capacidade de acompanhamento.

Isto é possível, pois o PNSM é um plano nacional, com produtos e impactos próprios em cada esfera de atuação. Devendo os diferentes atores aplicarem esforços e recursos oportunos para o alcance das diretrizes definidas.

Esta apropriação do modelo de M&A é ponto crítico de sucesso de sua implementação. Caso a sistemática não seja bem compreendida e acompanhada pelos atores envolvidos no PNSM os resultados e análises não serão confiáveis e tempestivos - o que prejudica a sua continuidade e perenidade.

Ademais, percebe-se a necessidade de nivelamento da comunidade museal não apenas sobre os conceitos de M&A, mas também sobre a metodologia proposta e sua lógica. Identificou-se que o setor necessita ter clareza quanto à conservação das propostas originais do PNSM (produto do 4º FNM), bem como do foco da metodologia no nível de Diretrizes - conforme figura a seguir.

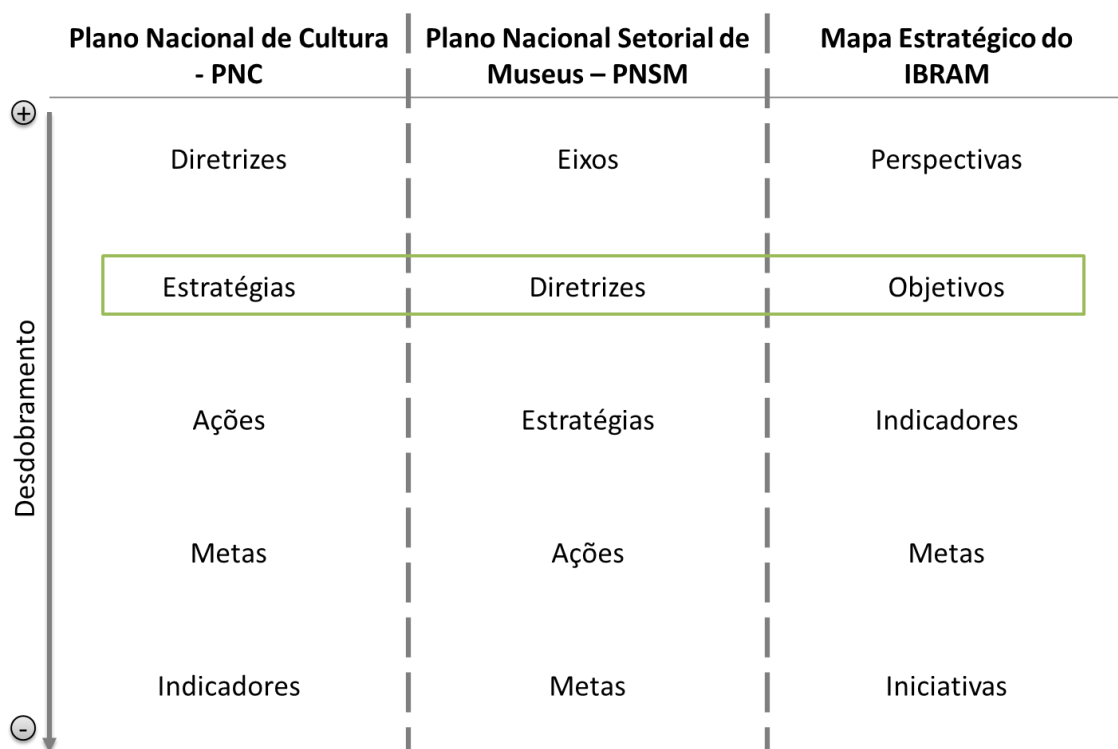


Figura 11: Estrutura dos instrumentos de gestão

Conforme detalhado em produto anterior deste trabalho², o foco no nível “Diretriz” do PNSM contém os melhores elementos e nível de abrangência e amplitude estratégica - permitindo monitoramento e avaliação do plano de forma mais direcionada e efetiva.

O M&A do PNSM dar-se-á a partir das diretrizes selecionadas e respectivos indicadores. Estes, por sua vez, originarão metas e ações estratégicas, que serão revisitadas a partir do FNM, visando ao alinhamento com as diretrizes selecionadas. Ou seja, as metas dos indicadores e suas respectivas ações serão objetos de trabalho

² Produto 1 - Documento técnico contendo análise crítica do alinhamento do PNSM com os demais instrumentos de gestão e planejamento do MINC e do IBRAM para propor escopo do processo de avaliação, revisão e monitoramento do PNSM

posterior ao Fórum, sendo responsabilidade de cada grupo de trabalho formado nele a revisão e proposição³.

Por fim, é possível sintetizar os pontos diagnosticados pela consultoria em conjunto com o Grupo Interno de Trabalho nas seguintes premissas para o modelo:

- Seletividade, simplicidade e representatividade de objetos de monitoramento e avaliação, a fim de garantir a implementação do modelo. Evita-se, assim, um modelo excessivamente robusto e aparelhado;
- Envolvimento e comprometimento dos diferentes atores das diferentes esferas de ação do PNSM;
- A revisão do PNSM e o M&A proposto utilizar-se-á do plano em sua integralidade (autonomia dos atores para seleção de novas diretrizes e indicadores).

³ Todas as etapas desempenhadas, bem como seus principais resultados serão descritos na seção a seguir.

4. Desenvolvimento dos Trabalhos – PNSM

A abordagem qualitativa e de busca pela adequação contextual da técnica metodológica aplicada no desenvolvimento deste trabalho mostrou-se vantajosa em diversos pontos, dentre eles:

- Manutenção e fortalecimento do trabalho anteriormente realizado;
- Respeito ao histórico do setor;
- Participação ativa da comunidade museal;
- Perenidade e implementação dos modelos propostos.

Porém, como toda e qualquer metodologia, não há apenas vantagens. A opção feita pela consultoria em conjunto com o grupo de trabalho encontrou alguns obstáculos e dificuldades no desenvolver das etapas, sintetizados na sequência.

4.1. Síntese das Etapas Desenvolvidas

Em busca da elaboração, proposição e validação dos elementos do trabalho, foram percorridas etapas sequenciais e interdependentes. Apesar dessa relação de dependência, é possível estruturar o trabalho em três grandes blocos: Alinhamento; Monitoramento e Avaliação; e Validação - conforme apresentado na figura a seguir.

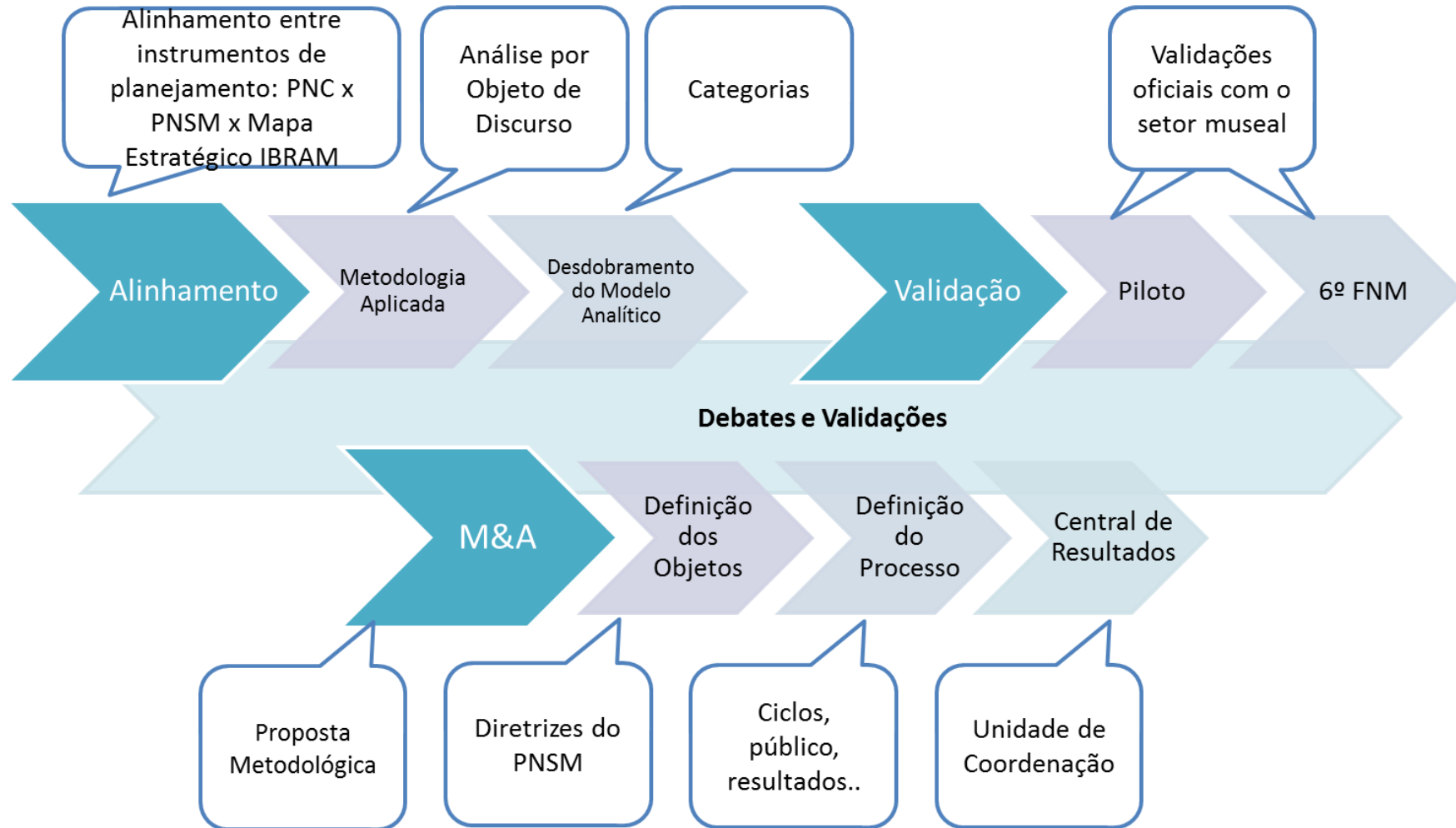


Figura 12: Etapas Percorridas

O alinhamento é o primeiro passo para cumprimento dos trabalhos de consultoria. Este identificou, conforme apresentado no Produto 01, as relações existentes entre o PNSM, o PNC e o Mapa Estratégico do IBRAM. Esta etapa é basilar para o trabalho, pois confirma a necessidade, e reponsabilidade legal, de revisão do PNSM.

Neste primeiro passo as principais dificuldades concentraram-se na compreensão profunda dos três instrumentos a fim de possibilitar a comparação entre eles, bem como, identificar similaridades e incongruências. Apesar desta dificuldade inicial, foi possível encontrar fundamentos basilares originados no BSC, o que além de permitir comparação entre os instrumentos, os validaram como ferramentas bem constituídas, fundamentadas e coerentes.

Outro ganho desta etapa foi a utilização das dimensões do PNSM, definidas em lei, orientadas e adaptadas para os objetivos deste trabalho. Esta releitura das dimensões possibilitou alinhamento do projeto com o setor de cultura

Com base na revisão realizada pelo próprio IBRAM e demais representantes do setor, definiu-se a sistemática de monitoramento e seus elementos compositores (ciclos, público, resultados, responsáveis, unidade de coordenação, etc.) - escopo do bloco seguinte: Monitoramento e Avaliação. Para tanto, nivelou-se o entendimento da revisão do PNSM não como a reconstrução do Plano, mas sim como a definição de focos de análise (diretrizes) e priorização de elementos. Esta priorização justifica-se no fato da existência de demasiada amplitude, sombreamento e correlação entre esses elementos - identificados na etapa anterior.

O maior obstáculo deste bloco encontra-se na cultura e histórico do setor. Os conhecimentos sobre gestão são, em certo grau, limitados e de difícil implantação. A comunidade museal está acomodada a agir com liberdade, autonomia e até concorrente, sem controle e monitoramento das atividades e recursos empregados - dificuldades que o presente trabalho busca sanar. Assim, foi essencial o envolvimento do setor para colaboração e validação

parciais desta etapa, com a finalidade última de nivelar, orientar e conscientizar.

É possível assim dizer que a sistemática de Monitoramento e Avaliação passou por validações pelo IBRAM e pelo setor, materializadas nos Grupos de Trabalho do PNSM. Estas discussões provaram-se bastante convenientes, haja vista as adaptações realizadas - tais como o alinhamento aos ciclos bienais de realização dos FNM e a participação da Central de Resultados apenas nos ciclos estratégicos do M&A.

Nesta esteira, o terceiro e último bloco é o de Validação Oficial, no qual são realizados o Piloto e o 6º Fórum Nacional de Museus.

Com o intuito de testar as definições realizadas até então, o projeto utiliza-se de metodologia de pesquisa experimental, comumente conhecida como piloto. Neste primeiro momento busca-se delimitar as dificuldades e pontos de melhoria iniciais na aplicação dessa sistemática, ou seja, destacar discussões e sugestões dos envolvidos neste piloto que possam oferecer indicações das melhorias pontuais necessárias para efetiva implementação do M&A.

Utilizando-se das lições aprendidas e obstáculos pontuais encontrados no desenvolvimento do piloto são definidas as dinâmicas, grupos e formas de consolidação do material para o FNM. Este evento contou com a participação de toda a comunidade museológica, o que legitima as propostas realizadas antes e durante o encontro. Durante a realização do Fórum, confirmou-se a expectativa de dificuldade de realização de debates e validações com grupos muito grandes. Apesar das dificuldades previstas, chegou-se à um denominador comum que será apresentado em seção exclusiva⁴.

⁴ Quinta seção deste documento: Fórum Nacional de Museus - 2014

4.2. Detalhamento das Etapas Desenvolvidas

Esta seção aprofunda-se, até certo nível, em cada uma das etapas mencionadas anteriormente.

4.2.1. Alinhamento

Pela necessidade de adaptação ao contexto e aos atores envolvidos, cada processo de construção estratégica dos instrumentos foi realizado de forma singular. Há necessidade, portanto, da definição de um conceito central e norteador. A partir do entendimento da existência de correspondência entre as metodologias empregadas na construção dos instrumentos de gestão da cultura e as escolas clássicas e contemporâneas da gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi definido como plataforma base para análise da correlação da estrutura dos referidos planos. Desta forma, os instrumentos analisados foram comparados de acordo com a figura 11, deste documento.

Em síntese, o princípio metodológico foi o da análise por objeto de discurso, complementado pela representação de outras categorias que dizem respeito à dimensão da Cultura e Função do Estado. O encadeamento do trabalho dar-se-á da seguinte maneira:

- Análise por Objeto de Discurso (princípio analítico);
- Análise por Categorias (investigação complementar):
 - Dimensão da Cultura; e
 - Função do Estado.

Assim, foram estabelecidas relações lineares identificadas entre os três instrumentos de gestão, identificando a categoria do objeto desta relação.

Uma análise panorâmica do alinhamento por objeto, em relação às Diretrizes do PNSM, evidencia que há 86,5% de correlação com as Estratégias do PNC e os Objetivos do Mapa. Noutro polo, 8,5% encontram-se pouco alinhados e 5% sem alinhamento – conforme figura a seguir.

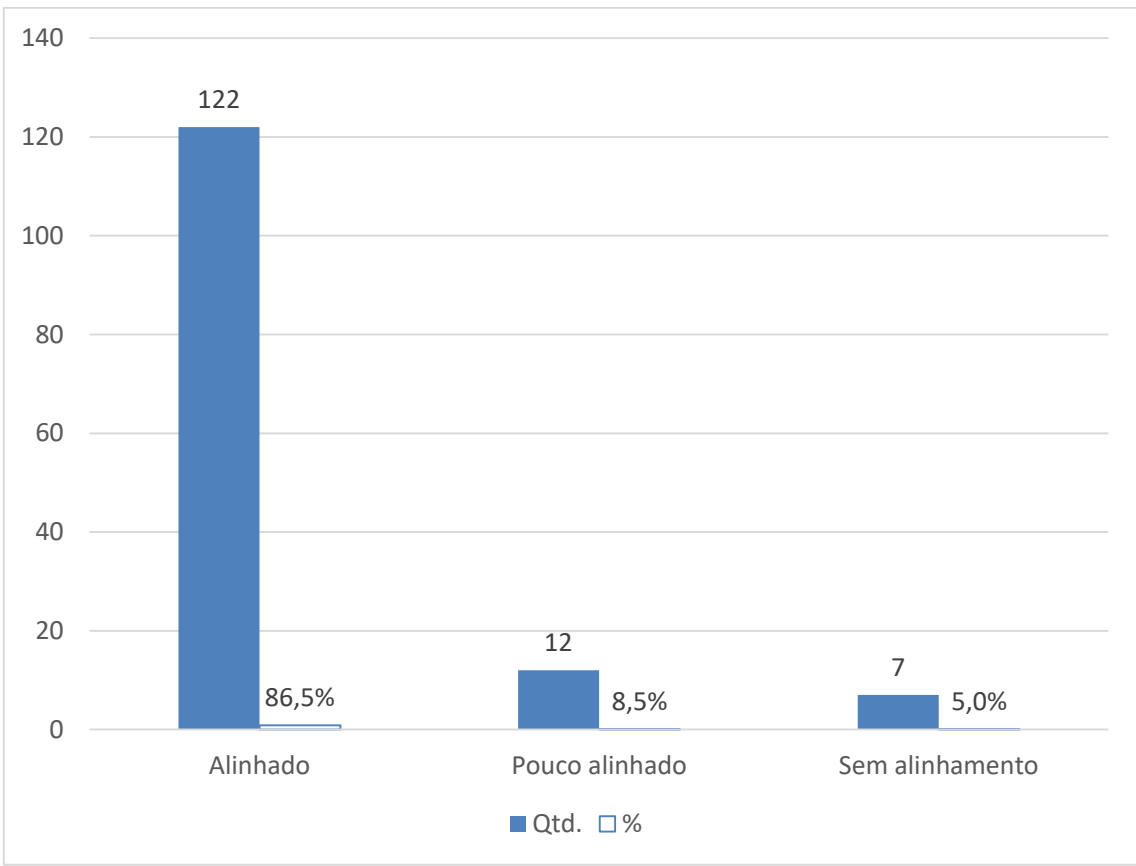


Figura 13: Participação do Alinhamento por Objeto

Ainda, é possível realizar uma análise mais representativa sobre a participação do PNSM em relação a grandes temas, ou seja, a frequência em relação às categorias do objeto de discurso. Nesse sentido, afigura a seguir apresentam a distribuição percentual segundo a categoria do objeto.

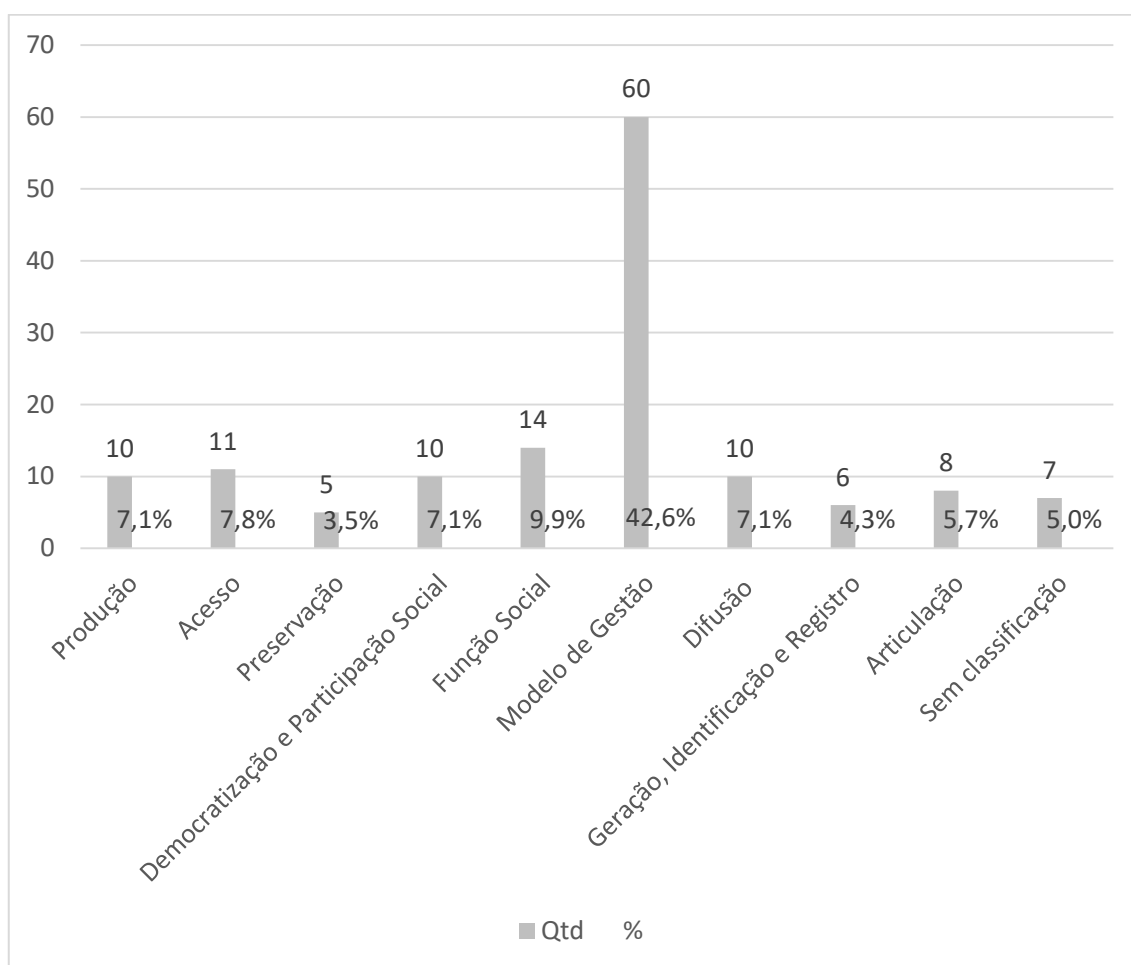


Figura 14: Categorias do Objeto no Alinhamento

A análise por categorias dedica-se à compreensão do nível de alinhamento entre os três instrumentos de gestão e do nível de concentração e dispersão deste alinhamento, a partir das Dimensões da Cultura e das Funções do Estado, seja no âmbito individual ou comparado.

Vale ressaltar, que as análises foram realizadas a partir do entendimento da amplitude de cada plano e da necessidade de alinhamento entre eles.

4.2.2. Monitoramento e Avaliação

Tendo por base a análise de alinhamento e a revisão do Plano Nacional Setorial de Museus, a etapa de Monitoramento e Avaliação constitui pilar fundamental para a gestão do PNSM.

Monitorar e avaliar significa gerar informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, pessoa etc.), para explicá-lo (identificação de fatores inibidores e promotores de resultados), e fazer uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, a fim de buscar aprendizado, transparência e responsabilização.

Embora sejam conceitos afins, é comum o monitoramento se referir à geração de informações sobre o esforço (acompanhamento de iniciativas), e a avaliação se referir à geração de informações sobre o alcance de resultados.

Do ponto de vista de um modelo de gestão para resultados, monitoramento e avaliação são mecanismos de controle e correção que permitem verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela.

O ponto crítico em relação a sistemas de monitoramento e avaliação é gerar e disponibilizar informações de forma clara e expedita para proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendizado.

Uma sistemática de monitoramento e avaliação envolve definições sobre os objetos que serão monitorados e avaliados; sobre os prazos e procedimentos de coleta, tratamento e disponibilização dos dados e informações, sobre os sujeitos envolvidos e sobre os instrumentos e formas de disponibilização das informações geradas.

O monitoramento e avaliação do PNSM dar-se-á a partir das diretrizes selecionadas e respectivos indicadores (conforme figura 11 deste documento). Estes, por sua vez, originarão metas e ações estratégicas, visando ao alinhamento com as diretrizes selecionadas. Ou seja, as metas dos indicadores e suas respectivas ações serão objetos de trabalho posterior ao Fórum, sendo responsabilidade de cada grupo de trabalho formado nele a revisão

e proposição. Assim, o processo de monitoramento e avaliação do PNSM proposto pode ser sintetizado na seguinte figura:

			Periodicidade			
			Trimestral	Semestral	Anual	Bienal
Objetos de M&A	PNSM	Tarefas	Acompanhamento Gerencial (Tarefas PNSM)	Acompanhamento gerencial e mensuração dos resultados finais de cada Tarefa	Avaliação dos resultados finais de cada Tarefa	
		Ações		Mensuração parcial dos Indicadores	Avaliação dos resultados dos Indicadores x Objetivos do IBRAM	
		Diretrizes			Avaliação da pertinência dos resultados dos indicadores e indicativos de reprogramação	Avaliação da pertinência dos resultados dos indicadores e reprogramação de ações e metas
Atores de M&A			Equipes envolvidas diretamente na execução das Tarefas	Gerentes/Coordenadores IBRAM, Diretores de Museus envolvidos, Membro da Central de Resultados	Diretores de Museus, Representante do MINC, Representantes do setor de Museus (GTs), Central de Resultados	Central de Resultados, Todos os Diretores, Representante do Minc, Representantes do setor de Museus
Eventos de M&A			Reuniões de Monitoramento da Execução das Tarefas	Reuniões de Avaliação dos Esforços e Resultados Intermediários	Reuniões de Avaliação dos Resultados Anual	Reuniões de Avaliação dos Resultados Bienal
Produtos de M&A			Relatório Gerencial de Acompanhamento	Relatório Semestral de Monitoramento e Avaliação	Relatório Anual de Resultados do PNSM	Relatório Bienal de Resultados do PNSM
			IBRAM (interno)			Setor Museal

Figura 15: Síntese de M&A

As modalidades de Monitoramento e Avaliação estabelecem a forma e o *timing* como os dados serão obtidos e, principalmente, disponibilizados. Levando-se em consideração a realidade específica do PNSM, foram definidas as seguintes modalidades de M&A:

- Reuniões de Monitoramento de Execução das Tarefas;
- Reuniões de Avaliação dos Esforços e Resultados Intermediários;
- Reuniões de Avaliação de Resultados Anual; e
- Reuniões de Avaliação dos Resultados Bienal.

A duração do Ciclo de Monitoramento & Avaliação do PNSM será de dois anos. Nesse período, portanto, as reuniões de M&A foram definidas com a seguinte periodicidade:

- As reuniões de monitoramento da execução das ações terão periodicidade trimestral;
- As reuniões de avaliação dos esforços e resultados intermediários terão periodicidade semestral;
- As reuniões de avaliação dos resultados anual terão periodicidade anual; e
- As Reuniões de Avaliação dos Resultados Bienal terão periodicidade bienal.

A periodicidade foi definida dessa forma a fim de adaptar-se às orientações do Ministério da Cultura no que se refere ao Caderno “Subsídios para elaboração de um Plano Setorial”, bem como o próprio PNC que possui ciclo avaliatório similar e aproveitamento da frequência do FNM.

A. CENTRAL DE RESULTADOS

Com a definição do Modelo de Monitoramento & Avaliação é recomendada a criação de uma Central de Resultados. É uma sugestão de denominações de uma unidade responsável pela coordenação dos processos de M&A e operação do painel de controle que se constitui na ferramenta essencial de disseminação

interna e externa das informações geradas, essencial para sua incorporação aos processos decisórios.

Suas principais funções são:

- Coordenação da Sistemática de M&A;
- Monitoramento do PNSM;
- Geração/Gestão das informações;
- Operação do Painel de Controle; e
- Promoção e/ou viabilização de reprogramações.

Para um bom funcionamento da Central de Resultados, é fundamental uma equipe bem qualificada e adequada para realização das suas funções. Discutiu-se ao longo do trabalho qual seria o perfil necessário à equipe da Central, e quais as competências necessárias aos seus membros. Em paralelo à equipe permanente da Central, aconselha-se a utilização dos Grupos de Trabalho já existentes no setor museal como fontes de informação e instâncias de debate. Assim reafirma-se a participação do setor na execução, monitoramento e avaliação do Plano Nacional Setorial de Museus, sem onerar excessivamente seus atores.

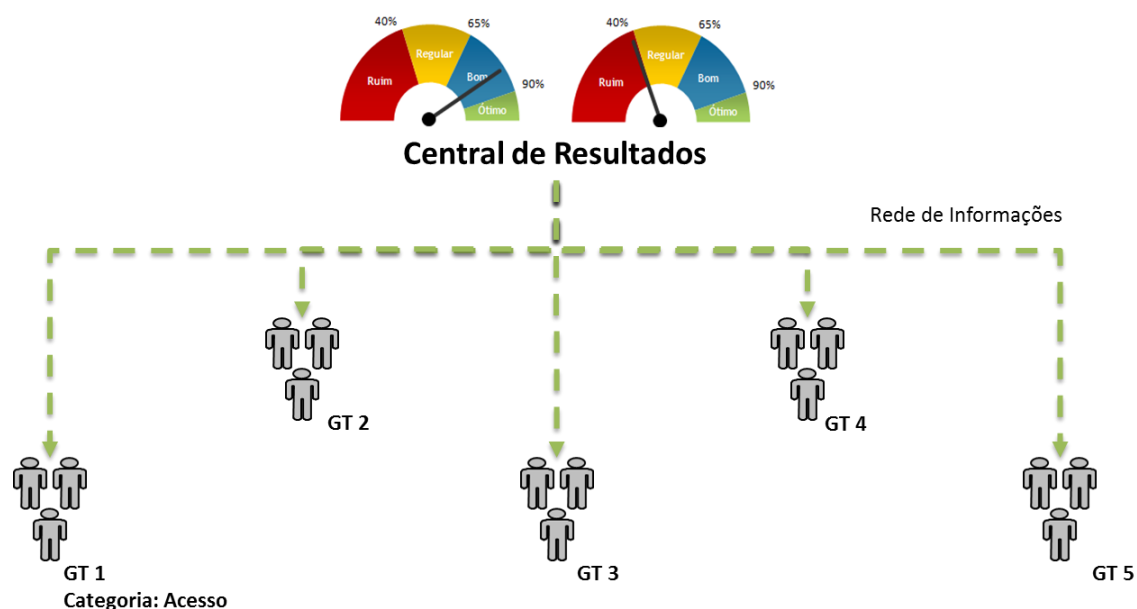


Figura 16: Central de Resultados e grupos de trabalho

Formar redes de organizações e atores, requer mudanças significativas no trabalho gerencial – que passa a focar mais no relacionamento e na integração que na supervisão. Adicionalmente, ao promover o alinhamento dos atores aos objetivos da agenda estratégica, o caso do PNSM, pode haver situações em que nem todas as organizações que constituem a rede estejam em condições de gerar os resultados esperados. Nesses casos, pode ser necessário realizar uma intervenção por parte da Central para possibilitar a articulação e geração de informação e aprendizado para o processo de monitoramento e avaliação.

Assim, destaca-se ainda mais o papel da Central como unidade coordenadora e responsável pelo sucesso da sistemática de M&A.

B. OBJETOS DO M&A

Toda sistemática de monitoramento e avaliação envolve definições sobre seus objetos, no caso o Plano Nacional Setorial de Museus per se, passar-se-á a dotar estas novas nomenclaturas de entendimento.

Mantendo-se o foco de atuação do projeto sob as Diretrizes desse plano, somam-se 141 objetos para ser monitorado. Quantidade substancialmente não prática e não relevante para gerar e disponibilizar informações de forma clara e expedita para proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendizado. Desta forma, foi recomendada a revisão do PNSM a partir da reorganização de suas diretrizes. Os objetos de monitoramento e avaliação da sistemática proposta são as Diretrizes do PNSM priorizadas.

Esta reorganização foi realizada a partir do princípio da priorização, tendo como ponto inicial as 25 diretrizes previamente priorizadas no próprio PNSM. Conservando as referidas diretrizes, o universo de priorização foi delimitado para aquelas pertencentes aos Eixos Estruturantes. Esta opção foi realizada baseando-se nas características de redação e de abrangência dos eixos.

A priorização das diretrizes foi realizada utilizando como ferramenta a Matriz GUT. Trata-se de uma metodologia de priorização e tomada de decisão, tendo como fundamento três dimensões de análise: Gravidade, Urgência e Tendência.

Assim pode-se sintetizar ao processo de priorização conforme a figura a seguir:

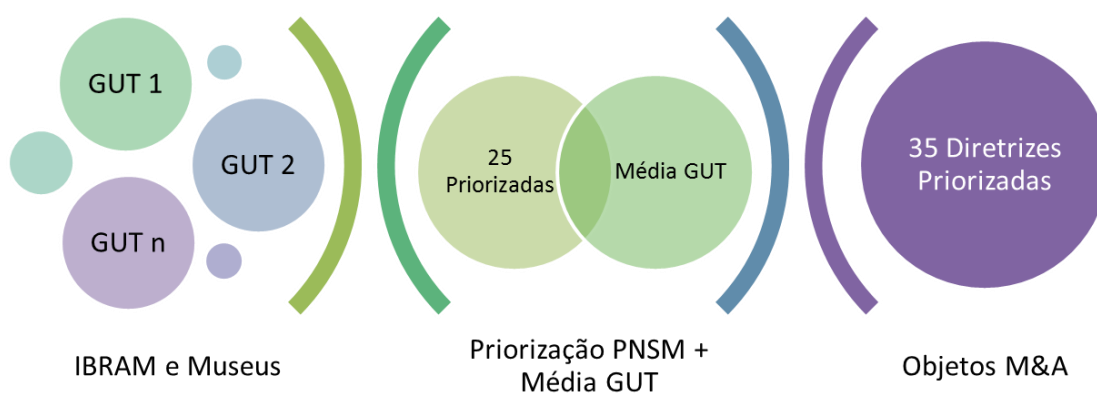


Figura 17: Processo de priorização de diretrizes

C. MÉTRICAS DO M&A

A partir da definição de quais são os objetos de monitoramento e avaliação do PNSM (diretrizes priorizadas), partiu-se para a definição de métricas para cada um deles. Essas métricas são chamadas de indicadores, que assim podem ser entendidos, pois proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho do plano para proporcionar controle, comunicação e melhoria.

Diversas etapas foram percorridas para elaboração dos indicadores. Todas as quais foram balizadas pela base metodológica e conceitos técnicos, bem como pelo M&A proposto. Desta forma, todas as orientações técnicas da metodologia são utilizadas mediante adequação e alinhamento à perspectiva do Plano Nacional Setorial de Museus e de seu público (Ministério da Cultura, Instituto Brasileiro de Museus, Museus, Universidades, Sociedade e outros).

As etapas percorridas são esquematizadas na figura a seguir:



Figura 18: Etapas Percorridas

C.1. Benchmarking

O benchmarking é essencialmente uma avaliação comparativa dos processos, políticas, atividades da realidade ou elementos de uma organização com a de outra de natureza semelhante. O principal propósito dessa ferramenta de gestão é a busca por informações que tornem a organização/unidade/programa/plano mais desenvolvida e competitiva. No caso do PNSM, esta tática foi utilizada para fundamentar as sugestões de indicadores da sistemática monitoramento e avaliação. O foco do benchmarking concentra-se menos na mensuração exata dos atributos pesquisados e mais nas grandes lições e oportunidades que podem surgir a partir das informações apresentadas.

Ademais, o benchmarking de indicadores permite a economia de recursos e esforços na elaboração de metodologias de coleta e análise – haja vista sua existência. Outra vantagem na utilização de indicadores já existentes é a confiabilidade dos dados ofertados por organizações maduras no tema e estabilizadas no mercado.

C.2. Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor, por sua vez, é uma ferramenta muito utilizada para a tradução e visualização de determinada organização, unidade, plano ou programa sob a perspectiva de processos (insumos-atividades-produtos-impactos).

No caso do Plano Nacional Setorial de Museus, esta foi aplicada a fim de permitir a visualização da geração de valor proposta para cada diretriz e, por conseguinte, permitir a definição do indicador necessário.

Haja vista o nível estratégico e amplitude de ação das diretrizes, foco de análise da Cadeia de Valor, faz-se suficiente a identificação apenas de seus produtos e impactos e definição das dimensões de seus indicadores dentre apenas três: Efetividade, Eficiência e Eficácia - conforme modelo a seguir:

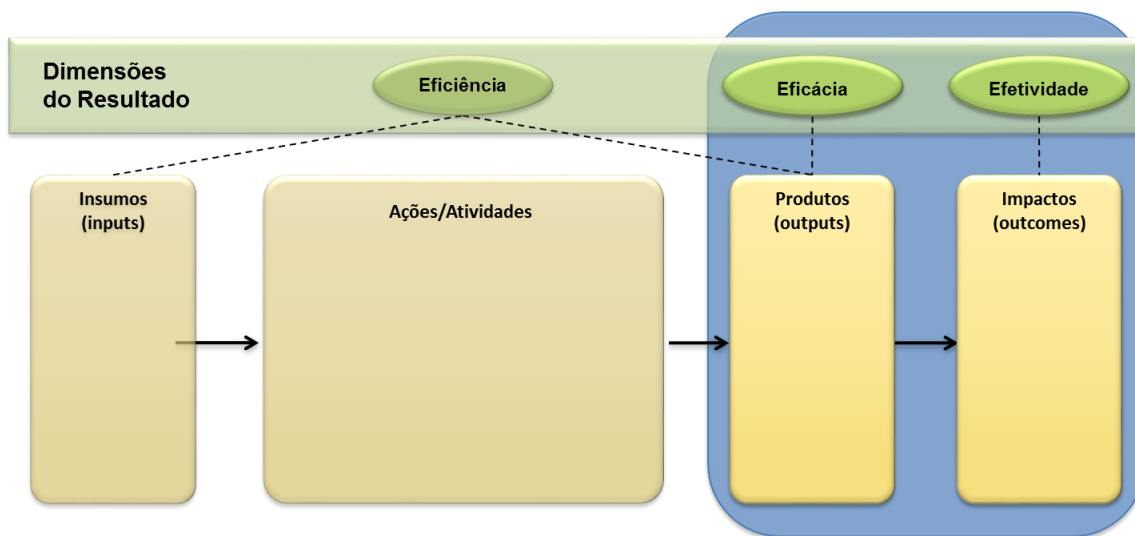


Figura 19: Cadeia de Valor aplicada ao PNSM

Assim, foram identificados produtos e impactos para cada uma das diretrizes priorizadas.

À luz dos produtos e impactos identificados, bem como dos objetos de discurso previamente apontados, foi possível realizar correspondências entre as diretrizes priorizadas com as demais,

cujo objetivo principal é de demonstrar a representatividade de todas as diretrizes no modelo de M&A. Desta forma, toda diretriz, direta ou indiretamente, é um objeto de monitoramento e avaliação. Como ganhos complementares à essa vinculação está a redução de sobreposições e reafirmações do PNSM.

Este esforço foi realizado ainda com o intuito de preservar todas as validações e definições do 4º Fórum Nacional de Museus que originou o PNSM. Assim, todas as Diretrizes do Plano Nacional Setorial de Museus são representadas na sistemática de monitoramento e avaliação, direta ou indiretamente - conforme figura a seguir:

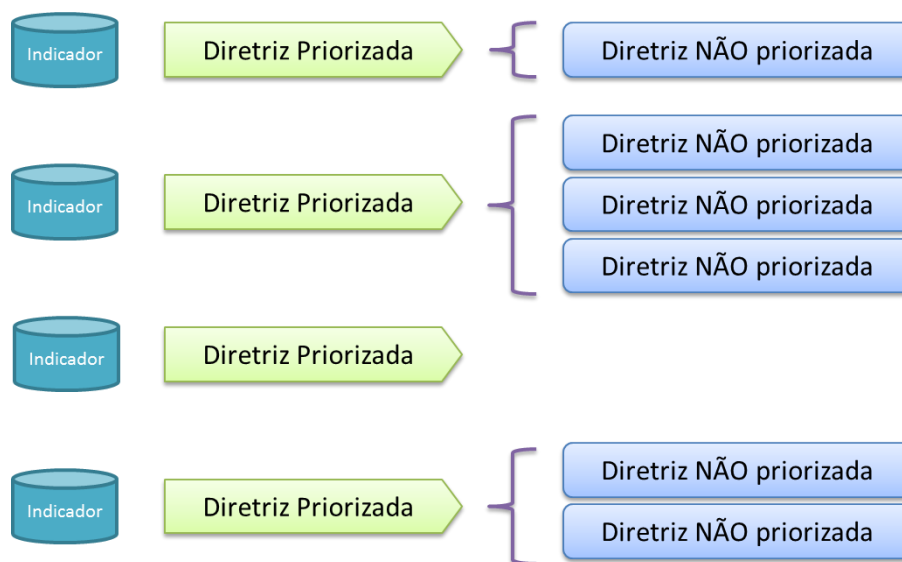


Figura 20: Lógica de representação/priorização do PNSM

C.3. Indicadores

A formulação de indicadores requer um conjunto de passos necessários para assegurar os princípios da qualidade do sistema de medição do desempenho e sua colocação a serviço da organização. Em síntese, os passos principais estão representados na figura a seguir.

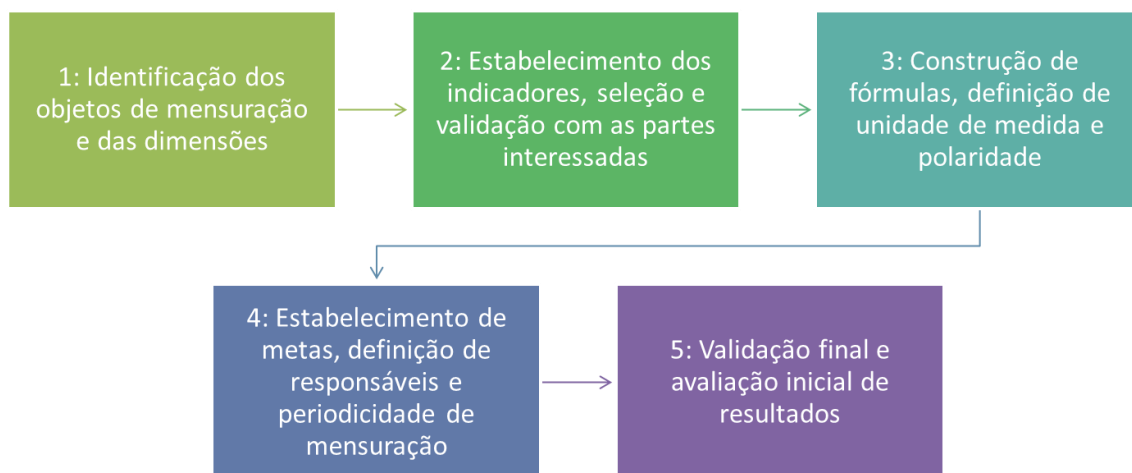


Figura 21: Processo de Construção de Indicadores

Inicialmente, buscou-se identificar um ou mais possíveis indicadores para cada uma das diretrizes prioritizadas do PNSM. Além da pertinência e da significância de cada indicador, é fundamental que o conjunto reflita o desempenho do Plano na sua amplitude, incluindo-se indicadores de efetividade, de eficácia e de eficiência – mesmo que estes possam não vir a ser, a priori, objeto de pactuação. Assim, chegou-se a um rol de indicadores potencialmente pertinentes, que passaram por sucessivas etapas de aperfeiçoamento, filtragem e priorização – resultando no conjunto final de quarenta e cinco indicadores.

4.2.3. Validação

Como seu nome indica, este bloco trata dos momentos oficiais de validação com o setor museal das proposições e elementos do trabalho de consultoria.

Sua importância recai sobre a possibilidade do público participante detectar incongruências, impossibilidades e dificuldades de implantação do modelo de M&A sugerido. As características de múltiplas escalas, culturas, perfis e origens deste pública permite ainda olhares distintos, críticos e dinâmicos sobre o M&A,

oferecendo maior autenticidade e possibilidade de perenidade e adequação do modelo à realidade do setor museal.

O primeiro momento de validação oficial é a **aplicação do piloto**. Este é abordado com o objetivo de desenvolvimento e validação dos elementos componentes da sistemática de monitoramento e avaliação e, sobretudo, testar a dinâmica planejada para o FNM em um ambiente mais controlado. Diz-se ambiente mais controlado, pois o **piloto foi aplicado no município de Ouro Preto** que possui como características representatividade de todas as tipologias de museus; avançado nível de organização e articulação entre museus; equipe engajada e motivada e patrocínio das cúpulas envolvidas; e sistema de Museus de Ouro Preto institucionalizado e implementado (Lei nº 305, de 07 de dezembro de 2006).

Para a aplicação do piloto, foram feitas recomendações e seguidas algumas premissas (a serem consideradas também para a realização do FNM), quais sejam:

- **Manutenção da integralidade do PNSM**
 - Em respeito às discussões e deliberações que originaram o PNSM, nenhuma diretriz passou por revisão de redação ou mesmo exclusão. Desta forma, cabe ressaltar a vinculação entre as diretrizes priorizadas e as demais, bem como a manutenção da redação destas.
- **Foco na validação dos indicadores**
 - Apesar da possibilidade de alteração dos produtos e impactos propostos, o foco do debate deve estar no indicador e seu detalhamento, novamente sem alteração das diretrizes componentes do PNSM.
- **Validade e utilidade do indicador**
 - Como mencionado em diversas ocasiões, o monitoramento e avaliação é um processo evolutivo e constante. Cabe a implementação de indicadores viáveis para o momento paralelo à implementação de esforços para amadurecimento de fontes e fórmulas de indicadores ideais. Desta forma, é possível dizer que idealizar

indicadores apenas promove a descrença e o descarte do modelo, porém os envolvidos devem buscar a melhoria constante do modelo e seus elementos.

- Este foi o caso do PNSM, para algumas das diretrizes priorizadas foram elaborados indicadores que atendem apenas parte da necessidade de M&A desta, haja vista a inexistência de fontes confiáveis e/ou informações estruturadas.
- **Alinhamento dos coordenadores e mediadores dos GTs**
 - Percebeu-se a necessidade dos coordenadores e mediadores dos GTs terem certo nível de conhecimento sobre a metodologia e indicadores. Assim, durante a reunião de orientação com estes atores-chave haverá espaço para discussão.
 - Recomenda-se ainda o envio prévio (à realização do FNM) do material a estes atores.

O segundo momento de validação resume-se ao **Fórum Nacional de Museus, em sua sexta edição**, que será detalhado na seção seguinte.

5. Fórum Nacional de Museus - 2014

O Fórum Nacional de Museus é realizado a cada dois anos com o objetivo de reunir a comunidade museal nacional para refletir, avaliar e delinear diretrizes para a Política Nacional de Museus, bem como consolidar as bases para a implantação de um modelo de gestão integrada dos museus brasileiros, representado pelo Sistema Brasileiro de Museus (SBM)⁵.

Em sua sexta edição, a programação do encontro incluiu conferências, painéis, minicursos, grupos de trabalho temáticos, reuniões de redes e de sistemas de museus, além de programação paralela que visa valorizar a cultura local.

Nessa edição, uma **nova pauta de relevância** foi adicionada. Trata-se da **discussão e revisão do PNSM** em continuidade ao processo ampliado e participativo iniciado na 4ª edição do FNM. Esta discussão ocorreu no âmbito dos GTs e foi conduzida pela consultoria com apoio essencial do Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM e demais atores ligados diretamente ao PNSM.

A dinâmica utilizada para realização das validações foi acordada previamente com o grupo apoiador e realizada em quatro momentos ilustrados na figura a seguir.

⁵ Fonte: site oficial do IBRAM: < <http://www.museus.gov.br/>>

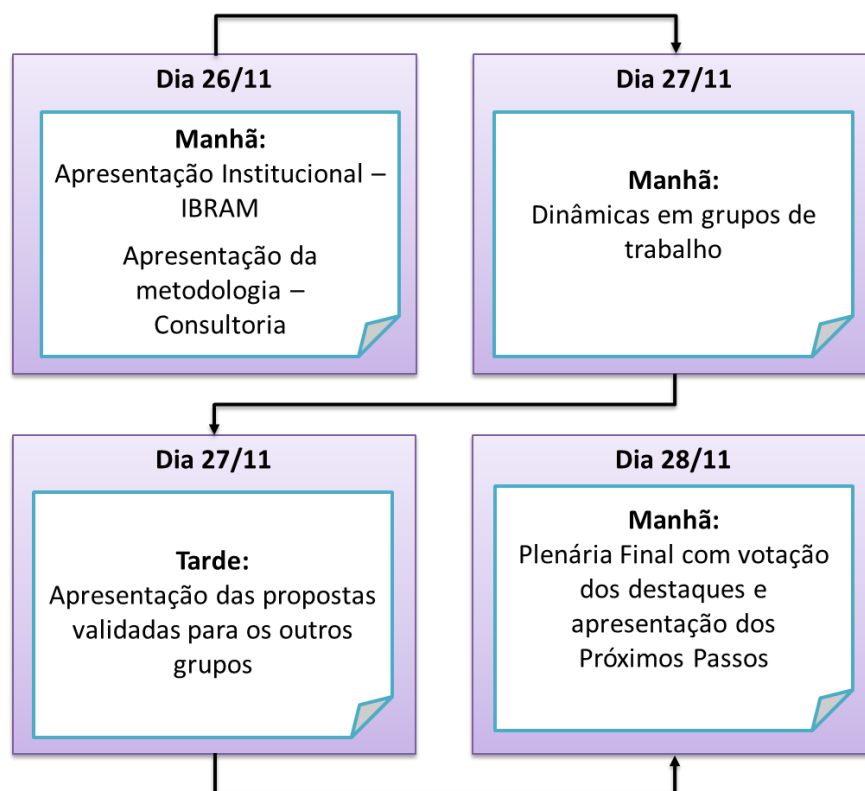


Figura 22: Programação FNM - PNSM

No primeiro dia, 26/11 pela manhã, foram apresentados de forma detalhada as etapas percorridas e seus produtos, bem como foram dadas orientações de trabalho para os oito Grupos de Trabalho (GT). No segundo dia, cada GT trabalhou um conjunto de indicadores, previamente agrupados de acordo os descritivos apresentados na tabela 4.

Cada GT teve oportunidade de discutir seu conjunto de indicadores em dois momentos: o primeiro (dia 27/11, manhã) focou-se na discussão sobre produtos, impactos, indicadores e seus desdobramentos (fórmulas, fontes, etc.), bem como de incorporação e consolidação das propostas. Cada GT terá de 3 a 6 indicadores. Já o segundo (dia 27/11, à tarde), cada GT apresentou para os demais grupos o resultado dos seus trabalhos, ou seja, o conjunto de propostas para as diretrizes discutidas no GT.

Após a apresentação, os participantes tiveram intervalo de uma hora para elaboração e entrega, por escrito e em formulário

próprio, dos destaques para as propostas dos demais grupos. Este intervalo foi de grande valia, pois possibilitou o registro adequado das discussões para garantia da análise e incorporação das sugestões oferecidas pelo GT no modelo final de M&A do PNSM. Os destaques foram sistematizados pela equipe técnica (coordenadores e mediadores dos GTs) para apresentação na Plenária Final.

A última etapa foi a Plenária (28/11), na qual foram apresentados, para fins de votação, os indicadores validados e os destaques resultantes de cada GT. Os indicadores aprovados em votação são aqueles que comporão o M&A e, por sua vez, monitorados durante os anos seguintes.

Tabela 4: Grupos de Trabalho do FNM

GT	Qtd de Participantes	Descrição
A	4	O grupo abordará indicadores que mensuram aspectos da universalização do acesso à cultura, entendendo o acesso em suas múltiplas dimensões: física, simbólica, virtual, social, material e imaterial, entre outras.
B	5	O grupo tratará dos indicadores referentes à articulação entre diversas políticas, setores, organizações e atores, por meio do desenvolvimento de ações de comunicação, cooperação, parcerias e intercâmbio.
C	5	O grupo debaterá sobre os indicadores de investimento no campo museal com enfoque nos fundos setoriais e no financiamento público (fundos, editais e leis de incentivo, entre outros).
D	6	O grupo debaterá sobre os indicadores de investimento no campo museal, com enfoque na captação de recursos e nas atividades econômicas dos museus para a geração de recursos próprios.

GT	Qtd de Participantes	Descrição
E	5	Os indicadores deste grupo abordam princípios de participação e co-responsabilização social como mecanismos de criação de museus e desenvolvimento de processos museais.
F	3	Este conjunto de indicadores está relacionado à função educativa dos museus como instrumento de conscientização e desenvolvimento cultural.
G	3	Este grupo analisará indicadores relacionados à identificação e registro do patrimônio cultural com vistas à produção de conhecimento.
H	5	Este grupo debaterá todos os indicadores que abordam as possibilidades e limites de gestão (qualificação do quadro de pessoal, estrutura, segurança, processos, tecnologias, bem como planos e estratégias de gestão/ ação).

Vale revocar a composição e papel da equipe orientadora de cada Grupo de Trabalho:

- 1 (um) coordenador:
 - O coordenador se responsabilizará pela liderança e organização do grupo, manterá as discussões no tema e no ritmo determinado.
- 1 (um) consultor ou servidor da Subcomissão do PNSM:
 - Este ator será responsável pela orientação e apoio técnico do grupo, bem como pela mitigação de eventuais dúvidas quanto ao conteúdo apresentado.
- 1 (um) redator:
 - Responsável pelo registro não apenas dos resultados alcançados, mas também das discussões e dos pontos de melhoria e observados.

- 2 (dois) universitários de apoio:
 - Eventuais necessidades do consultor ou do coordenador serão atendidas por estes atores. Ademais contribuirão com o redator para registro de observações relevantes.

Para assegurar a capacidade de cumprimento de seus papéis, particularmente dos coordenadores, foi realizada reunião com esta equipe - demanda emergente da aplicação do piloto. Esta reunião ocorreu um dia antes do processo descrito pela figura 21 e teve como escopo o nivelamento metodológico e conceitual. Como principal motivo para realização desta reunião há:

- Busca pela coerência na condução dos trabalhos;
- Capacidade de sanar eventuais dúvidas dos participantes;
- Registro correto e suficiente das discussões e sugestões; e
- Permanência no foco do trabalho (diretrizes, indicadores e seus elementos compositores).

Outro ponto de destaque da dinâmica do FNM foi a possibilidade de atores-chave circularem e estarem presentes, ainda que pontualmente, em todos os grupos. Esta ação possibilitou um apoio metodológico aos coordenadores e uma supervisão presencial para estabelecer o alinhamento *in loco* e *ADHOC*⁶ das atividades.

Por fim, em Plenária Final, foram os próximos passos e etapas do processo de Monitoramento e Avaliação do Plano Nacional Setorial

⁶ ADHOC é termo de origem no latim ampla e livremente utilizado em diversas áreas. Para o jurídico aponta o sentido de “finalidade específica”, enquanto que a Tecnologia da Informação o entende como “ciclos completos” e, por sua vez, no meio acadêmico é um termo utilizado para relatar execução de papel temporário como “Revisor ou Palestrante ADHOC”.

Todos esses entendimentos são relevantes para o contexto do FNM, uma vez que deve ser compreendido como termo que retrata o papel dos representantes do IBRAM e da consultoria para certificar a plena compreensão metodológica pela comunidade museal, a atenção ao foco dos trabalhos (diretrizes, indicadores e seus componentes) e a mitigação de possíveis dúvidas e conflitos nos grupos - conforme a necessidade surgisse.

de Museus, explicitando o papel de cada ator do setor museal e o cronograma a ser seguido até o 7º FNM.

5.1. Grupos de Trabalho

Os resultados de cada grupo são apresentados de forma breve, e, na sequência, o consolidado resultante.

5.1.1. Grupo A

O grupo abordou indicadores que mensuram aspectos da universalização do acesso à cultura, entendendo o acesso em suas múltiplas dimensões: física, simbólica, virtual, social, material e imaterial, entre outras

02.09 - Desenvolver programas de apoio à revitalização e adequação de uso de espaços públicos ociosos, para que sejam utilizados por programas museais

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Programas de requalificação e adequação de uso de imóveis públicos ociosos	Dinamização do espaço urbano e da vida cultural local	Percentual de projetos de requalificação e adequação de imóveis públicos ociosos voltados para atividades museais	(Quantidade de projetos de requalificação e adequação de imóveis públicos ociosos voltados para atividades museais / Quantidade total de imóveis públicos ociosos requalificados	SPU-MPOG; Secretaria de Desenvolvimento e Habitação - Sedhab e Terracap (GDF) e equivalentes estaduais ou municipais e IPHAN

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
			e adequados) x 100	

O grupo sugere alterações pontuais. No produto adiciona-se ao final da frase “... (abandonados, subutilizados) para utilização por museus ou outros processos museais”.

Para o indicador, há adição também pontual: “...para museus ou outros processos museais”. Sua fórmula passa a ser: (Quantidade de projetos de requalificação e adequação de imóveis públicos ociosos voltados para *museus ou outros processos museais* / Quantidade total de imóveis públicos ociosos) x 100. Adiciona-se ainda como fonte INCRA; Pontos de Cultura; Planos Diretores Municipais.

02.11 - Estabelecer uma política de acessibilidade universal para museus e centros culturais.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Museus com acervos digitais disponibilizados na Web	Democratização de acesso	Percentual de museus com acervos digitais disponibilizados na Web	(Quantidade de museus com acervos digitais disponibilizados na Web/ Quantidade total de museus brasileiros) x 100	CNM (Acervo em Rede)
Museus que atendam aos requisitos básicos de acessibilidade	Democratização de acesso	Percentual de museus que atendam aos requisitos básicos de acessibilidade	(Quantidade de museus que atendam aos requisitos básicos de acessibilidade/	CNM (perguntas 3.7 e 3.8 da Pesquisa Anual de Museus - PAM)

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
			Quantidade total de museus brasileiros) x 100	
Aumento da visitação nos museus	Democratização de acesso	Taxa de variação de visitação em Museus	Quantidade de visitantes do período / Quantidade de visitantes do período anterior	Pesquisa de Público/CGSIM e Pesquisa IPEA "Frequência de Práticas Culturais" - SIPS

Corrige-se a fonte do primeiro produto para sua forma oficial: *Cadastro Nacional de Museus - CNM (Programa Acervo em Rede)*.

Para o segundo produto propõe-se novo indicador: Índice básico de acessibilidade (índice composto a partir da seção 3 da PAM), cuja fórmula segundo o grupo é a reunião dos Valores positivos: P 3.1 - Aberto; P 3.2 - Aberto aos finais de semana; P 3.3 - Aberto ao público geral; P 3.4 - Entrada não cobrada; P 3.5 - Se cobrada entrada, política de redução de valor para públicos específicos; P 3.5 - Bebedouro, estacionamento, sanitário; P 3.6 - Recursos para atendimento à turistas estrangeiros; P 3.7 - Infraestrutura para visitantes com dificuldade de locomoção; e P 3.8 - Instalações para pessoas com deficiências auditivas e visuais. Sua fonte seria a Pesquisa Anual de Museus - PAM do Cadastro Nacional de Museus - CNM.

O terceiro produto sofre alteração similar. Indicador: Índice de acessibilidade (índice composto a partir das seções 3, 8 e 9 da PAM). Fórmula: Valores positivos de P 3.1 - Aberto; P 3.2 - Aberto aos finais de semana; P 3.3 - Aberto ao público geral; P 3.4 - Entrada não cobrada; P 3.5 Se cobrada entrada, política de redução de valor

para públicos específicos; P 3.5 - Bebedouro, estacionamento, sanitário; P 3.6 - Recursos para atendimento a turistas estrangeiros; P 3.7 - Infraestrutura para visitantes com dificuldade de locomoção; P 3.8 - Instalações para pessoas com deficiências auditivas e visuais; P 8.3 - Dispõe de áudio guia; P 8.4 - Realização de atividades educativas e culturais para públicos específicos; P 9.1 - Realizar contagem de público; 9.1.2 - Variação positiva do total de visitantes por ano; e P 9.3 - Realizar pesquisa sobre o perfil de público. Fonte: Pesquisa Anual de Museus - PAM do Cadastro Nacional de Museus - CNM.

5.1.2. Grupo B

O Grupo tratou dos indicadores referentes à articulação entre diversas políticas, setores, organizações e atores, por meio do desenvolvimento de ações de comunicação, cooperação, parcerias e intercâmbio.

01.07 - Estabelecer e ampliar políticas culturais voltadas para o campo museológico nas esferas municipal, estadual e federal que atendam às demandas de estruturação e formação em museus, por meio de convênios e parcerias com instituições públicas, privadas e comunitárias.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Convênios e parcerias com instituições públicas, privadas e comunitárias	Estruturação e formação em museus	Número de convênios formalizados	Número de convênios formalizados	SICONV, Secults e Sistemas Estaduais, Municipais e Distrital de Museus.

O grupo apenas recomenda que haja inclusão da medição de parcerias sem repasse de recursos celebradas pelos museus junto

ao CNM. Esta sugestão terá sua viabilidade analisada, propondo-se a manutenção das demais fontes existentes.

01.11 - Estabelecer contínua interlocução cultural de caráter fronteiriço entre os países sul-americanos, valorizando as manifestações artísticas, históricas e sociais, levando em conta realidades locais de formação e desenvolvimento para reflexão, intercâmbio de experiências e divulgação de ações de preservação.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Intercâmbio cultural de caráter fronteiriço entre os países sul-americanos	Valorização das manifestações artísticas, históricas e sociais	Percentual de países fronteiriços com intercâmbio Cultural com o Brasil	$\frac{\text{(Número de países fronteiriços com ações de intercâmbio Cultural com o Brasil / Total de países fronteiriços com o Brasil)} \times 100}{100}$	Ministério das Relações Exteriores

Para o impacto proposto, o grupo sugere que seja completado com o termo “*por meio dos museus*”, assim como a inclusão de “*na área dos museus*” no indicador. Nesta mesma linha, a fórmula passa a ser “(Número de países fronteiriços com ações de intercâmbio Cultural *na área de museus* com o Brasil / Total de países fronteiriços com o Brasil) x 100”.

03.05 - Desenvolver planos de sustentabilidade das instituições museais, envolvendo a sociedade civil e o poder público, em suas diversas esferas (municipal, estadual, federal e distrital).

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Redes e Sistemas instituídos	Ampliação do envolvimento da sociedade civil e do poder público, em suas diversas esferas (municipal, estadual, federal e distrital) com os museus	Taxa de criação de sistemas locais	Quantidade de sistemas criados no período / Quantidade de sistemas no período anterior	CGSIM/CPAI SBM

O grupo aponta a necessidade de exclusão da fonte CGSIM/CPAI, permanecendo apenas o SBM.

04.14 - Ampliar parcerias entre os museus e o setor turístico, propiciando a inclusão, o respeito e a valorização da diversidade cultural.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Parcerias entre os setores de museus e de turismo ampliadas	Fortalecimento do Setor Museal como atrativo turístico	Taxa de variação de investimento do setorial turismo no setor museal	$\frac{\text{Valor financeiro investido do setor do turismo na área museal no período}}{\text{Valor financeiro investido do setor do turismo na área museal no período anterior}}$	Ministério do Turismo (SICONV) e Secretarias de turismo

O indicador, segundo o grupo, é melhor descrito “Taxa de variação de investimento *público da área de turismo na área museal*”, e sua fórmula “Valor financeiro *público da área do turismo investido* na área museal no período / Valor financeiro *público da área do turismo investido* na área museal no período anterior”.

05.01 - Fortalecer o Sistema Brasileiro de Museus, consolidando-o como sistema de participação social na gestão da política pública para museus, integrado ao Sistema Nacional de Cultura.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Adesão dos Museus ao Sistema Brasileiro de Museus	Consolidação do SBM como sistema de participação social na gestão da política	Percentual de vinculação dos Museus ao SBM	$\frac{\text{(Quantidade de Museus vinculados ao SBM)}}{\text{Quantidade total de Museus}} \times 100$	SBM

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
	pública para museus			

Para este indicador, há apenas a sugestão de inclusão do CBM como fonte.

05.03 - Promover a criação de redes de integração dos museus, com a participação do poder público, com o objetivo de fortalecer e ampliar o campo de ação dos mecanismos de desenvolvimento museológico.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Adesão dos museus aos Sistemas Locais	Ampliação dos mecanismos de desenvolvimento museológico	Percentual de vinculação dos Museus aos Sistemas Locais	(Quantidade de Museus vinculados aos Sistemas Locais / Quantidade total de Museus Locais) x 100	Sistemas Estaduais, Municipais e Distrital Institucionalizados
Redes de integração dos museus criadas	Ampliação dos mecanismos de desenvolvimento museológico	Taxa de criação de redes do campo museal	Quantidade de redes criadas no período / Quantidade de redes no período anterior	CNM

O grupo revisa ambos os impactos para “*Ampliação do campo de ação e articulação entre os museus*”. E, em destaque, foi aprovado pela plenária a alteração das fontes dos dois indicadores com a mesma fonte “*Sistemas de Museus Estaduais, Municipais e Distrital Institucionalizados, SBM e CNM*”.

5.1.3. Grupo C

O grupo debateria sobre os indicadores de investimento no campo museal com enfoque nos fundos setoriais e no financiamento público (fundos, editais e leis de incentivo, entre outros). Contudo, o GT não foi realizado por falta de inscrições.

5.1.4. Grupo D

O grupo debateu sobre os indicadores de investimento no campo museal com enfoque na captação de recursos e nas atividades econômicas dos museus para a geração de recursos próprios.

03.01 - Fortalecer, ampliar e democratizar as formas de obtenção de recursos, e instituir os mecanismos legais necessários para o uso dos recursos próprios obtidos por meio de bilheteria, doações e serviços prestados.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Mecanismos legais para uso dos recursos próprios	Ampliação das formas de obtenção de recursos	Percentual de museus com formas de geração de recursos próprios	$\frac{\text{Quantidade de museus com formas de geração de recursos próprios}}{\text{Quantidade total de museus brasileiros}} \times 100$	CNM (atividades econômicas complementares, bilheteria, serviços prestados)

Neste indicador, o grupo realizou diversas alterações:

- Produto: *“Instituição das formas de uso de recursos próprios”*
- Impacto: *“Efetivação do uso dos recursos próprios”*
- Indicador: *“Percentual de recursos próprios gerados e efetivamente utilizados pelos museus públicos”*

- Fórmula: “(Quantidade de recursos próprios aplicados nos museus públicos / Quantidade de recursos próprios gerados pelos museus públicos) x 100”

Ademais, o grupo sugere a inclusão, na Pesquisa Anual de Museus, de pergunta que busque informações sobre a quantidade de recursos próprios gerados pelas instituições públicas e a quantidade de recursos próprios aplicados nas instituições públicas e aponta a necessidade de criação de mecanismos legais que flexibilizem o uso dos recursos próprios dos museus públicos.

Em plenária, foi aprovada todas as alterações com ressalva do impacto, definido como “Garantia do uso dos recursos próprios”.

04.04 - Incentivar o desenvolvimento de projetos e estruturas que contribuam para a sustentabilidade dos museus, de modo a promover a geração de emprego e renda.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Atividades econômicas complementares desenvolvidas pelos museus	Promoção da geração de emprego e renda	Percentual de museus com formas de geração de recursos próprios	$\frac{\text{Quantidade de museus com formas de geração de recursos próprios}}{\text{Quantidade total de museus brasileiros}} \times 100$	CNM (atividades econômicas complementares, bilheteria, serviços prestados)

O grupo aponta a necessidade de alteração simples do impacto para “Ampliação das formas de obtenção de recursos e geração de emprego e renda”.

04.10 - Evidenciar a necessidade dos programas de financiamento a projetos para o setor museológico, ressaltando

o museu como bem simbólico e ativo econômico, passível de investimentos e geração de receitas.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Financiamento a projetos para o setor museológico	Museu como instituição passível de investimentos e geração de receitas	Percentual de projetos para o setor de museus incentivados pelas Leis de Incentivo Fiscal à Cultura	(Quantidade de projetos para o setor museal incentivados pelas Leis de Incentivo Fiscal à Cultura no período / Quantidade de projetos do setor museal incentivados pelas Leis de Incentivo Fiscal à Cultura no período anterior) x 100	Ceses-DDFEM
Financiamento a projetos para o setor museológico	Museu como instituição passível de investimentos e geração de receitas	Percentual de variação de valores financeiros de projetos incentivados pelas Leis de Incentivo Fiscal à Cultura	(Valor financeiro total investido no campo museal pelos incentivadores - Leis de Incentivo Fiscal à Cultura - no período / Valor financeiro total investido no campo	Ceses-DDFEM

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
			museal no período anterior) x 100	

O grupo mantém um único impacto para os dois produtos sugeridos, com a alteração pontual “*Incremento de investimentos e geração de receitas*”. Já a fonte é alterada completamente, com a exclusão do Ceses-DDFEM e definição para “Salicweb e Sistemas correlatos dos estados e municípios”.

Ademais, aponta-se a necessidade de identificar os projetos museais que são financiados pelos bancos públicos, por meio de linhas de créditos específicas (esta proposta tem como objetivo ampliar o conceito de financiamento utilizado pelo setor museal para que não fique restrito ao investimento realizado via Lei Rouanet).

04.11 - Assegurar a participação de associações junto aos museus e espaços de memória de modo a garantir a sustentabilidade destas instituições.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Associações de Amigos de museus estabelecidas	Sustentabilidade dos museus	Percentual de Associações de Amigos de Museus que captam recursos	(Quantidade de Associações de Amigos de Museus que captam recursos/ Quantidade total de Associações de Amigos de Museus) x 100	Salicweb, CNM e Feambra
Associações de Amigos de	Sustentabilidade dos museus	Taxa de captação de	Valores captados pelas	Salicweb

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Museus estabelecidas		recursos da Lei de Incentivo à Cultura pelas associações de Amigos de Museus	Associações de Amigos de Museus no período / Valor captado pelas Associações de Amigos de Museus no período anterior	

Apenas o primeiro indicador sofre alteração. O nome do indicador passa a ser “Percentual de Associações de Amigos de Museus *estabelecidas*”, sua fórmula “(Quantidade de Associações de Amigos de Museus *estabelecidas* no período/ Quantidade total de Associações de Amigos *estabelecidas* no período anterior) x 100” e sua fonte apenas CNM e Feambra.

Sugere-se ainda a inclusão, na Pesquisa Anual de Museus, de pergunta que busque informações sobre outras formas de captação de recursos pelas Associações de Amigos (Programas de Associados, cessão onerosa de espaços, editais, realização de eventos para levantamento de recursos, entre outros).

04.15 - Conscientizar e divulgar a função do museu como agente ativo da cadeia produtiva da cultura, capaz de gerar e estimular a capacidade criativa de futuras gerações.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Ações de promoção da imagem dos museus realizadas	Reconhecimento do Museu como agente ativo da economia	Taxa de adesão dos museus às ações de promoção	Quantidade de museus participantes de ações de promoção no	DDFEM/CPGII (Semana Nacional de Museus, Primavera dos

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
			período / Quantidade de museus participantes de ações de promoção no período anterior	Museus) e DDFEM-CDDP (conhecendo museus), Secretarias de Cultura e CNM

O grupo não fez alterações neste indicador.

5.1.5. Grupo E

Os indicadores deste grupo abordam princípios de participação e co-responsabilização social como mecanismos de criação de museus e desenvolvimento de processos museais.

01.04 - Fortalecer os museus como espaços de discussão, interação, pesquisa e conhecimento, levando em consideração a produção simbólica e a diversidade cultural, garantindo, ainda, a participação efetiva da sociedade nos processos museais.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Museus como espaços de discussão, interação, pesquisa e conhecimento	Participação efetiva da sociedade nas ações museológicas	Percentual de Planos Museológicos elaborados juntamente com a comunidade	(Quantidade de museus com PM elaborados juntamente com a comunidade/ Quantidade total de museus com PM) x 100	CNM (Pesquisa Anual de Museus - PAM: pergunta 4.3 e segundo nível de pesquisa)

O grupo fez alterações significativas neste indicador. A nomenclatura do indicador passa a ser “*Percentual de Conselhos Consultivos constituídos com representações comunitárias*” e sua fórmula “*(Quantidade de museus com Conselhos Consultivos constituídos como instância de participação da sociedade civil / Quantidade total de museus) X 100*”. Contudo, mantém-se sua fonte, com a adição do ABREMC.

02.02 - Ampliar e fortalecer a função social dos museus, reconhecendo e identificando as relações entre coleções, comunidades, cidades, redes de pesquisa e cooperação técnica, fortalecendo a manifestação das identidades.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Fortalecimento das relações entre coleções, comunidades e cidades	Fortalecimento das identidades	Percentual de pontos de memória com inventários participativos	$\frac{\text{(Quantidade de pontos de memória que entregam inventários participativos / Quantidade de pontos de memória)} \times 100}{100}$	Comuse-DPMUS

O grupo mantém seu comportamento crítico e altera este indicador de ponta a ponta:

- Produto: “Fortalecimento das relações entre *comunidades, território e patrimônio cultural*”
- Impacto: “Fortalecimento das identidades *dos diversos sujeitos formadores da sociedade brasileira*”
- Indicador: “*Percentual de iniciativas comunitárias de memória e museologia social com inventários participativos realizados*”
- Fórmula: “*(Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social com inventários participativos realizados / Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social) x 100*”
- Fonte: “Comuse-DPMUS, ABREMC, Cadastro da SCDC do Programa Cultura Viva, Redes de Memória e Museologia Social”

02.04 - Estabelecer o espaço do museu como mecanismo dinâmico de referência cultural para as cidades, como um bem simbólico necessário para a afirmação de identidades, valorizando a memória e os saberes, promovendo a integração das comunidades locais.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Identities locais reconhecidas	Valorização de memória e saberes	Taxa de criação de pontos de memória	Quantidade de pontos de memória / Quantidade total de iniciativas de memória mapeadas	Comuse/DPMUS Abremc

O grupo sugere que o indicador seja “Número de iniciativas comunitárias de memória e museologia social instituídas”, com a fórmula “(Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social instituídas / Quantidade de total de iniciativas comunitárias de memória e museologia social mapeadas)”. Consequentemente, sua fonte necessidade ser ampliada, adicionando-se Cadastro da SCDC do Programa Cultura Viva, Redes de Memória e Museologia Social.

02.10 - Fomentar a relação museu-comunidade, por meio do incentivo à criação de museus dedicados à memória comunitária.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Museus de território e comunitários criados	Relação museu-comunidade fortalecida	Taxa de variação da quantidade de museus de território (ecomuseus) e comunitários	Quantidade de museus de território (ecomuseus) e comunitários no período / Quantidade de museus de território (ecomuseus) e comunitários	CNM (pergunta 2.6 da PAM), Abremc, Sistemas e redes de museus

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
			no período anterior	

O grupo aponta que o indicador sugerido não satisfaz a diretriz, tampouco o produto:

- Produto: *“Iniciativas comunitárias de memória e museologia social com conselhos gestores instituídos”*
- Indicador: *“Taxa de variação da quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social com conselhos gestores instituídos”*
- Fórmula: *“Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social com conselhos gestores instituídos no período / Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social com conselhos gestores instituídos no período anterior”*
- Fonte: *“Comuse-DPMUS, ABREMC, Redes de Memória e Museologia Social”*

03.06 - Garantir a transformação dos sítios paleontológicos e arqueológicos em museus de território, como forma de preservá-los e propiciar a geração de renda para as comunidades do entorno

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Sítios paleontológicos e arqueológicos transformados em museus de território	Preservação dos sítios paleontológicos e arqueológicos registrados pelo Iphan e geração de renda para as	Taxa de criação de Museus de Território em Sítios Paleontológicos e Arqueológicos registrados pelo Iphan	Quantidade de museus de Território em sítios paleontológicos e arqueológicos / Quantidade de sítios Paleontológico	CNM e Cadastro Nacional de Sítios Arqueológicos do Iphan

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
	comunidades do entorno		s e Arqueológicos	

Par ao produto sugerido, o grupo apenas o completa com o termo “...com participação da comunidade”, e em alinhamento adiciona ao indicador o termo “...com participação da comunidade no conselho gestor”. Da mesma maneira a fórmula passa a ser “Quantidade de museus de Território em sítios paleontológicos e arqueológicos registrados pelo Iphan com participação da comunidade no conselho gestor / Quantidade de sítios Paleontológicos e Arqueológicos cadastrados no Iphan”.

Para a fonte é sugerida a ampliação para REMAAE e SAB, contudo é necessária a pactuação com estas entidades, sendo que estas não aferem informações referentes aos sítios paleontológicos.

Em plenária foi aprovado, ainda, a inclusão das fontes: Projeto Geoparques/CPRM – Serviço Geológico do Brasil; Projeto Paleonta do Rio Grande do Sul; Sociedade Brasileira de Paleontologia.

5.1.6. Grupo F

Este conjunto de indicadores está relacionado à função educativa dos museus como instrumento de conscientização e desenvolvimento cultural

02.07 – Garantir o investimento na qualificação e nas condições de trabalho do quadro de profissionais da ação educativa e do serviço sociocultural dos museus e demais espaços da memória.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Equipes que trabalham exclusivamente em ações educativas	Melhoria nos serviços educativos prestados pelos museus	Percentual de museus com equipes exclusivas voltadas para	(Quantidade de museus com equipes exclusivas voltadas para	CNM (pergunta 8.1 da PAM)

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
		ações educativas	ações educativas/ Quantidade total de museus brasileiro) x 100	

Alternado o produto para “Equipes de profissionais qualificados que trabalham permanente e exclusivamente em educação museal” e o impacto para “Melhoria da qualidade nas ações educativas realizadas pelos museus e nas condições de trabalho”, o grupo faz sugestões bastante relevantes, ao alterar o existente e criar um novo.

O primeiro indicador passa a ser “Índice de museus com equipes de profissionais qualificados que trabalham permanente e exclusivamente em educação museal”, cuja fórmula é “(Quantidade de museus com equipes de profissionais qualificados + quantidade de museus com equipes profissionais que trabalham permanentemente em educação museal + quantidade de museus com equipes profissionais que trabalham exclusivamente em educação museal)/ (Quantidade total de museus brasileiros)” e sua fonte a pergunta 8.1 do PAM, porém alterada: “Alteração da pergunta 8.1 – Desdobrar com perguntas que abordem os aspectos a serem identificados para o cálculo: “profissionais qualificados”; “equipes profissionais permanentes” e “equipes profissionais exclusivas””.

Já o segundo indicador é o “Percentual de museus cujos profissionais que atuam em educação museal realizaram atividades de formação”, com fórmula “(Quantidade de museus cujos profissionais que atuam em educação museal realizaram atividades de formação) / (Quantidade total de museus brasileiros) x 100” e

fonte dependente da nova formulação na PAM, caso os profissionais realizem atividades de formação.

Todas as alterações foram aprovadas em plenária.

03.04 - Assegurar que os museus e espaços de memória sejam importantes ferramentas de educação, conscientização de ações transversais de desenvolvimento cultural, social e econômico, regional e local.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Museus com setores educativos estruturados	Museu como vetor de desenvolvimento cultural, social e econômico, regional e local.	Percentual de museus que realizam ações educativas para públicos específicos	(Quantidade de museus com ações educativas para públicos específicos/Quantidade total de museus brasileiros) x 100	CNM (pergunta 8.4)

De forma semelhante, o grupo alterou e adicionou indicadores a esta diretriz. O produto da diretriz passa a ser “Criação da Política Educacional em cada instituição em conformidade com a PNEM”.

Seu primeiro indicador tem a adição do termo “... *específicas para dois ou mais diferentes públicos para além do público escolar*”, com alteração da fórmula para “(Quantidade de museus que realizam ações educativas específicas para dois ou mais diferentes públicos para além do público escolar) / (Quantidade total de museus brasileiros) x 100” e fonte para “CNM (pergunta 8.4 e 8.4.1 acrescentando outras opções de públicos específicos - EJA)”.

O segundo indicador é o “*Percentual de museus com Política Educacional instituída*” e sua fórmula “(Quantidade de museus com Política Educacional instituída) / (quantidade total de museus

brasileiros) x100”, fonte passa a ser a PAM, especificamente uma nova pergunta direcionada.

03.08 – Fomentar a criação de setores educativos nas instituições museológicas, no âmbito municipal, estadual, distrital e federal, e nos museus privados.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Setores educativos criados	Melhoria nos serviços educativos prestados pelos museus	Percentual de museus com setores educativos instituídos	(Quantidade de museus com setores educativos instituídos/ Quantidade total de museus brasileiros) x 100	Planos Museológicos entregues ao IBRAM

O grupo amplia bastante o produto desta diretriz para “Setores educativos *criados em funcionamento e participantes nas decisões da instituição em suas diversas instâncias, com previsão de recursos orçamentários e mesma equivalência em relação aos demais setores técnicos apontados no organograma das instituições*”. O impacto também é alterado de forma drástica “*Melhoria na qualidade das ações educativas realizadas pelos museus e nas condições de trabalho*”.

Seu indicador passa ser “Percentual de museus com setores educativos instituídos *em funcionamento e participantes nas decisões da instituição em suas diversas instâncias*” e, em consequência, sua fórmula “(Quantidade de museus com setores educativos instituídos *em funcionamento e participantes nas decisões da instituição em suas diversas instâncias*) / (Quantidade total de museus brasileiros) x 100”

Para a fonte, o grupo considera importante a inclusão de nova pergunta na PAM relativa à participação dos diversos setores a instituição, com desdobramento listando os setores.

5.1.7. Grupo G

Este grupo analisou indicadores relacionados à identificação e registro do patrimônio cultural com vistas à produção de conhecimento.

01.01 - Assegurar fomento para pesquisas que contemplem a produção simbólica, a diversidade cultural no espaço museológico e para o desenvolvimento de ações-culturais e formação na área dos museus

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Pesquisas que contemplem a produção de conhecimento no campo museal	Desenvolvimento de ações culturais e formação na área dos museus	Taxa de variação de pesquisas apoiadas por organizações públicas que contemplem a produção de conhecimento no campo museal	Quantidade de pesquisas apoiadas pelas diferentes instituições no período / Quantidade de pesquisas apoiadas pelas diferentes instituições no período anterior	CNPq/CAPES/ Fundações de apoio a pesquisa

Como proposta, o grupo aponta a necessidade de novo indicador a partir da alteração do seu produto “Pesquisas que contemplem a produção de conhecimento no campo *museológico*” e do seu impacto “*Valorização e ampliação da abrangência temática do campo de pesquisa na área do conhecimento museológico*”.

O indicador originalmente sugerido recebe a completude do termo “... *museológico*”. Já o indicador criado pelo grupo é o “*Taxa de variação de instituições que apoiam pesquisas que contemplem a produção de conhecimento no campo museológico*”, com a fórmula “Quantidade de instituições que apoiam pesquisas no período / Quantidade de instituições que apoiam pesquisas no período anterior”.

01.09 - Promover e garantir a identificação e o registro de memórias, manifestações culturais, saberes e fazeres dos diferentes segmentos sociais priorizando pequenas comunidades com ênfase na cultura étnica e popular e comunidades indígenas, afrodescendentes, valorizando o patrimônio imaterial brasileiro.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Identificação e o registro de memórias, manifestações culturais, saberes e fazeres dos diferentes segmentos sociais	Preservação e Difusão do patrimônio imaterial brasileiro	Percentual de pontos de memória com inventários participativos	(Número de pontos de memória que realizam inventários participativos / Número total de pontos de memória) x 100	Comuse-DPMUS

O grupo assinala a necessidade de adequação do produto para “*Musealização* de memórias, manifestações culturais, saberes e fazeres dos diferentes segmentos sociais”, com o indicador “*Percentual de inventários participativos realizados pelos pontos de memória*”.

Contudo, a alteração no indicador não foi aprovada em plenária, neste momento foi aprovada uma terceira possibilidade “*Percentual de inventários participativos realizados em iniciativas*”

comunitárias de memória e museologia social”, com a fórmula “(Número de inventários participativos realizados em iniciativas comunitárias de memória e museologia social / Número total de pontos de memória) x 100” e a fonte “COMUSE-DPMUS, ABREMC e Redes de Iniciativas Comunitárias de Memória e Museologia Social”.

01.10 - Fomentar e aprofundar teórica e metodologicamente a pesquisa sobre a documentação e o acervo museológicos.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Museus com acervo declarado no Inventário Nacional	Fortalecimento da pesquisa sobre documentação e acervos museológicos	Taxa de declaração de inventários no Inventário Nacional	Quantidade de museus com inventários declarados no Inventário Nacional / Quantidade de museus inscritos no Registro de Museus	Registro de Museus

Nesta diretriz são realizadas alterações pontuais, apenas no âmbito da fórmula “Quantidade de museus com inventários declarados no Inventário Nacional / *Quantidade de museus brasileiros*” e da fonte “*INBCM/CNM*”.

5.1.8. Grupo H

Este grupo debateu todos os indicadores que abordam as possibilidades e limites de gestão (qualificação do quadro de pessoal, estrutura, segurança, processos, tecnologias, bem como planos e estratégias de gestão/ ação).

02.06 - Implantar políticas de qualificação para o quadro de profissionais que atuam na área museológica.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Profissionais do setor museal capacitados	Melhoria nos serviços prestados pelo setor museal	Taxa de variação da quantidade de profissionais do setor museal capacitados	Quantidade de profissionais do setor museal capacitados no período / Quantidade de profissionais do setor museal capacitados no período anterior	MPOG - SIPEC - sistema de pessoal civil (relatórios anuais emitidos em janeiro de cada ano) secults, sistemas municipais, estaduais e distrital instituídos

Não houve alteração neste indicador, por parte do grupo.

03.07 - Estimular o desenvolvimento do turismo sustentável por meio do reconhecimento, valorização e fortalecimento da identidade cultural local, incluindo a capacitação de pessoal para o atendimento ao turista, adaptação dos espaços museais e de memória, de forma a atender aos visitantes, inclusive portadores de deficiência, contribuindo para o desenvolvimento e a inclusão social e econômica da comunidade.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Desenvolvimento do turismo sustentável	Inclusão social e econômica da comunidade	Percentual de museus com estruturas para receber turistas estrangeiros	(Número de museus com estrutura de atendimento para turistas estrangeiros/Número total de museus	Pergunta 3.6 do CNM (entendendo que a atividade turística é um tipo de serviço)

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
			brasileiros) x 100	

Para o indicador inicialmente sugerido, o grupo altera o impacto para “*Melhoria nos serviços prestados pelo setor museal*”, o indicador para “*Percentual de museus com estruturas para receber públicos estrangeiros*” e sua fórmula “(Número de museus com estrutura de atendimento para *públicos* estrangeiros/Número total de museus brasileiros) x 100”.

Ainda para esta diretriz o grupo aponta novo indicador, mantendo o produto e impacto originais:

- Indicador: “*Percentual de museus com políticas de inclusão para receber públicos específicos*”
- Fórmula: “(Número de museus com políticas de inclusão para receber públicos específicos/Número total de museus brasileiros) X 100”
- Fonte: “*Perguntas 3.4 até 3.4.2.1 do CNM*”

04.12 - Garantir a qualificação dos recursos humanos voltados para o trabalho nas instituições museológicas, para o acesso aos diversos mecanismos de financiamento.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Recursos humanos qualificados para a captação de financiamento	Ampliação do acesso aos diversos mecanismos de financiamento	Taxa de variação da quantidade de profissionais do setor museal capacitados para captação de recursos	Quantidade de Profissionais capacitados para a captação de recursos no período / Quantidade de Profissionais capacitados para a	MPOG - SIPEC - sistema de pessoal civil (relatórios anuais emitidos em janeiro de cada ano) secults, sistemas municipais,

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
			captação de recursos no período anterior	estaduais e distrital instituídos.

O grupo não identificou necessidade de alteração neste indicador.

04.13 - Propor a realização de concursos públicos, em âmbito federal, estadual, distrital e municipal, para funções nas áreas de atuação dos museus.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Concursos públicos realizados	Melhoria dos serviços prestados pela área museal	Taxa de preenchimento de cargos para a área museal	Quantidade de vagas preenchidas/ Quantidade de vagas solicitadas	MPOG - SIAPE (sistema de Administração de Pessoal) e Secults e Sistemas Estaduais, municipais e distrital de museus

Foi realizada alteração simples no impacto desta diretriz, passando a ser *“Profissionalização do quadro funcional da área museal”*.

05.04 - Fomentar a capacitação de profissionais que atuam em museus nas áreas técnicas e administrativas e de outros agentes locais para a modernização e revitalização dos museus.

Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
Profissionais das áreas técnicas e administrativas capacitados	Modernização e revitalização dos museus	Taxa de variação da quantidade de profissionais das áreas técnicas capacitados	Quantidade de profissionais capacitados das áreas técnicas no período / Quantidade de Profissionais capacitados das áreas técnicas no período anterior	MPOG- SIPEC - sistema de pessoal civil (relatórios anuais emitidos em janeiro de cada ano) Secults, sistemas municipais, estaduais e distrital instituídos.
Profissionais das áreas técnicas e administrativas capacitados	Modernização e revitalização dos museus	Taxa de variação da quantidade de profissionais das áreas administrativas capacitados	Quantidade de profissionais capacitados das áreas administrativas no período / Quantidade de Profissionais capacitados das áreas administrativas no período anterior	MPOG- SIPEC - sistema de pessoal civil (relatórios anuais emitidos em janeiro de cada ano) Secults, sistemas municipais, estaduais e distrital instituídos.

Nesta diretriz também é realizada alteração pontual no impacto: “Modernização *da gestão* e revitalização dos museus”

5.1.9. Consolidado

A partir das alterações realizadas por cada grupo, tem-se o consolidado de indicadores do PNSM que serão monitorados e avaliados de acordo com a sistemática proposta. Este consolidado é apresentado na sequência.

Quadro 1: Consolidado Indicadores do PNSM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
01.01	Assegurar fomento para pesquisas que contemplem a produção simbólica, a diversidade cultural no espaço museológico e para o desenvolvimento de ações-culturais e formação na área dos museus	Pesquisas que contemplem a produção de conhecimento no campo museológico	Valorização e ampliação da abrangência temática do campo de pesquisa na área do conhecimento museológico.	Taxa de variação de instituições que apoiam pesquisas que contemplem a produção de conhecimento no campo museológico	Quantidade de instituições que apoiam pesquisas no período / Quantidade de instituições que apoiam pesquisas no período anterior	CNPq/ CAPES/ Fundações de apoio à pesquisa

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
01.01	Assegurar fomento para pesquisas que contemplem a produção simbólica, a diversidade cultural no espaço museológico e para o desenvolvimento de ações-culturais e formação na área dos museus	Pesquisas que contemplem a produção de conhecimento no campo museológico	Valorização e ampliação da abrangência temática do campo de pesquisa na área do conhecimento museológico.	Taxa de variação de pesquisas apoiadas por organizações públicas que contemplem a produção de conhecimento no campo museológico	Quantidade de pesquisas apoiadas pelas diferentes instituições no período / Quantidade de pesquisas apoiadas pelas diferentes instituições no período anterior	CNPq/ CAPES/ Fundações de apoio à pesquisa

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
01.04	Fortalecer os museus como espaços de discussão, interação, pesquisa e conhecimento, levando em consideração a produção simbólica e a diversidade cultural, garantindo, ainda, a participação efetiva da sociedade nos processos museais	Museus como espaços de discussão, interação, pesquisa e conhecimento	Participação efetiva da sociedade nas ações museológicas	Percentual de Conselhos Consultivos constituídos com representações comunitárias	$\frac{\text{Quantidade de museus com Conselhos Consultivos constituídos como instância de participação da sociedade civil}}{\text{Quantidade total de museus}} \times 100$	ABREMC e CNM (Pesquisa Anual de Museus - PAM: pergunta 4.3 e segundo nível de pesquisa

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
01.07	Estabelecer e ampliar políticas culturais voltadas para o campo museológico nas esferas municipal, estadual e federal que atendam às demandas de estruturação e formação em museus, por meio de convênios e parcerias com instituições públicas, privadas e comunitárias.	Convênios e parcerias com instituições públicas, privadas e comunitárias	Estruturação e formação em museus	Número de convênios formalizados	Número de convênios formalizados	SICONV, FEAMBRA, Secults e Sistemas Estaduais, Municipais e Distrital de Museus

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
01.09	Promover e garantir a identificação e o registro de memórias, manifestações culturais, saberes e fazeres dos diferentes segmentos sociais priorizando pequenas comunidades com ênfase na cultura étnica e popular e comunidades indígenas, afrodescendentes, valorizando o patrimônio imaterial brasileiro	Musealização de memórias, manifestações culturais, saberes e fazeres dos diferentes segmentos sociais	Preservação e Difusão do patrimônio imaterial brasileiro	Percentual de inventários participativos realizados em iniciativas comunitárias de memória e museologia social	$\frac{\text{Número de inventários participativos realizados em iniciativas comunitárias de memória e museologia social}}{\text{Número total de pontos de memória}} \times 100$	COMUSE-DPMUS, ABREMC e Redes de Iniciativas Comunitárias de Memória e Museologia Social

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
01.10	Fomentar e aprofundar teórica e metodologicamente a pesquisa sobre a documentação e o acervo museológicos	Museus com acervo declarado no Inventário Nacional	Fortalecimento da pesquisa sobre documentação e acervos museológicos	Taxa de declaração de inventários no Inventário Nacional	Quantidade de museus com inventários declarados no Inventário Nacional / Quantidade de museus brasileiros	INBCM/ CNM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
01.11	Estabelecer contínua interlocução cultural de caráter fronteiriço entre os países sul-americanos, valorizando as manifestações artísticas, históricas e sociais, levando em conta realidades locais de formação e desenvolvimento para reflexão, intercâmbio de experiências e divulgação de ações de preservação	Intercâmbio cultural de caráter fronteiriço entre os países sul-americanos na área de museus	Valorização das manifestações artísticas, históricas e sociais por meio dos museus	Percentual de países fronteiriços com intercâmbio Cultural com o Brasil na área dos museus	(Número de países fronteiriços com ações de intercâmbio Cultural na área de museus com o Brasil / Total de países fronteiriços com o Brasil) x 100	Ministério das Relações Exteriores

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.02	Ampliar e fortalecer a função social dos museus, reconhecendo e identificando as relações entre coleções, comunidades, cidades, redes de pesquisa e cooperação técnica, fortalecendo a manifestação das identidades	Fortalecimento das relações entre comunidades, território e patrimônio cultural	Fortalecimento das identidades dos diversos sujeitos formadores da sociedade brasileira	Percentual de iniciativas comunitárias de museologia social com inventários participativos realizados	$\frac{\text{Quantidade de iniciativas comunitárias de museologia social com inventários participativos realizados}}{\text{Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social}} \times 100$	Comuse-DPMUS, ABREMC, Cadastro da SCDC do Programa Cultura Viva, Redes de Memória e Museologia Social

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.04	Estabelecer o espaço do museu como mecanismo dinâmico de referência cultural para as cidades, como um bem simbólico necessário para a afirmação de identidades, valorizando a memória e os saberes, promovendo a integração das comunidades locais	Identities locais reconhecidas	Valorização de memória e saberes	Número de iniciativas comunitárias de memória e museologia social instituídas	(Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social instituídas / Quantidade de total de iniciativas comunitárias de memória e museologia social mapeadas)	Comuse-DPMUS, ABREMC, Cadastro da SCDC do Programa Cultura Viva, Redes de Memória e Museologia Social

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.06	Implantar políticas de qualificação para o quadro de profissionais que atuam na área museológica.	Profissionais do setor museal capacitados	Melhoria nos serviços prestados pelo setor museal	Taxa de variação da quantidade de profissionais do setor museal capacitados	Quantidade de profissionais do setor museal capacitados no período / Quantidade de profissionais do setor museal capacitados no período anterior	MPOG - SIPEC - sistema de pessoal civil (relatórios anuais emitidos em janeiro de cada ano) secults, sistemas municipais, estaduais e distrital instituídos

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.07	Garantir o investimento na qualificação e nas condições de trabalho do quadro de profissionais da ação educativa e do serviço sociocultural dos museus e demais espaços da memória	Equipes de profissionais qualificados que trabalham permanente e exclusivamente em educação museal	Melhoria da qualidade nas ações educativas realizadas pelos museus e nas condições de trabalho.	Percentual de museus com equipe profissional que trabalha exclusivamente em educação museal	(Quantidade de museus com equipe profissional que trabalha exclusivamente em educação museal/quantidade total de museus brasileiros) X 100	Pergunta da PAM/ Pesquisas do CNM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.07	Garantir o investimento na qualificação e nas condições de trabalho do quadro de profissionais da ação educativa e do serviço sociocultural dos museus e demais espaços da memória.	Equipes de profissionais qualificados que trabalham permanente e exclusivamente em educação museal.	Melhoria da qualidade nas ações educativas realizadas pelos museus e nas condições de trabalho.	Percentual de museus com equipe profissional que trabalha permanentemente em educação museal	(Quantidade de museus com equipe profissional que trabalha permanentemente em educação museal/quantidade total de museus brasileiros) X 100	Pergunta da PAM/ Pesquisas do CNM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.07	Garantir o investimento na qualificação e nas condições de trabalho do quadro de profissionais da ação educativa e do serviço sociocultural dos museus e demais espaços da memória.	Equipes de profissionais qualificados que trabalham permanente e exclusivamente em educação museal.	Melhoria da qualidade nas ações educativas realizadas pelos museus e nas condições de trabalho.	Percentual de museus cujos profissionais que atuam em educação museal realizaram atividades de formação.	$\frac{\text{(Quantidade de museus cujos profissionais que atuam em educação museal realizaram atividades de formação)}}{\text{(Quantidade total de museus brasileiros)}} \times 100$	Formulação nova na PAM se os profissionais realizaram atividades de formação.

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.09	Desenvolver programas de apoio à revitalização e adequação de uso de espaços públicos ociosos, para que sejam utilizados por programas museais	Programas de requalificação e adequação de uso de imóveis públicos ociosos (abandonados, subutilizados) para utilização por museus ou outros processos museais.	Dinamização do espaço público e da vida cultural local	Percentual de projetos de requalificação e adequação de imóveis públicos ociosos voltados para museus ou outros processos museais	$\frac{\text{Quantidade de projetos de requalificação e adequação de imóveis públicos ociosos voltados para museus ou outros processos museais}}{\text{Quantidade total de imóveis públicos ociosos}} \times 100$	SPU-MPOG; Secretarias de Desenvolvimento e Habitação e equivalentes estaduais ou municipais; IPHAN; INCRA; Pontos de Cultura; Planos Diretores Municipais.

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.10	Fomentar a relação museu-comunidade, por meio do incentivo à criação de museus dedicados à memória comunitária	Iniciativas comunitárias de memória e museologia social com conselhos gestores instituídos	Relação museu-comunidade fortalecida	Taxa de variação da quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social com conselhos gestores instituídos	Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social com conselhos gestores instituídos no período / Quantidade de iniciativas comunitárias de memória e museologia social com conselhos gestores instituídos no período anterior	Comuse-DPMUS, ABREMC, Redes de Memória e Museologia Social

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.11	Estabelecer uma política de acessibilidade universal para museus e centros culturais.	Museus com acervos digitais disponibilizados na Web	Democratização de acesso	Percentual de museus com acervos digitais disponibilizados na Web	$(\text{Quantidade de museus com acervos digitais disponibilizados na Web} / \text{Quantidade total de museus brasileiros}) \times 100$	Cadastro Nacional de Museus - CNM (Programa Acervo em Rede)
02.11	Estabelecer uma política de acessibilidade universal para museus e centros culturais.	Museus que atendam aos requisitos básicos de acessibilidade	Democratização de acesso	Índice básico de acessibilidade (índice composto a partir da seção 3 da PAM)	Soma valores P3.1 a P3.8	Pesquisa Anual de Museus - PAM do Cadastro Nacional de Museus - CNM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.11	Estabelecer uma política de acessibilidade universal para museus e centros culturais.	Museus que atendam aos requisitos básicos de acessibilidade	Democratização de acesso	Índice de acessibilidade (índice composto a partir das seções 3, 8 e 9 da PAM)	Soma valores: P3.1 a P 9.3	Pesquisa Anual de Museus - PAM do Cadastro Nacional de Museus - CNM
03.01	Fortalecer, ampliar e democratizar as formas de obtenção de recursos, e instituir os mecanismos legais necessários para o uso dos recursos próprios obtidos por meio de bilheteria, doações e serviços prestados.	Instituição das formas de uso de recursos próprios	Garantia do uso dos recursos próprios	Percentual de recursos próprios gerados e efetivamente utilizados pelos museus públicos	$\frac{\text{(Quantidade de recursos próprios aplicados nos museus públicos / Quantidade de recursos próprios gerados pelos museus públicos)}}{100}$	CNM (atividades econômicas complementares, bilheteria, serviços prestados)

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
03.04	Assegurar que os museus e espaços de memória sejam importantes ferramentas de educação, conscientização de ações transversais de desenvolvimento cultural, social e econômico, regional e local	Criação de Programa Educativo e Cultural por cada instituição museal em consonância com o seu Plano Museológico e a Política Nacional de Educação Museal - PNEM	Museu como vetor de desenvolvimento cultural, social e econômico, regional e local	Percentual de museus com Política Educacional instituída.	$\frac{\text{(Quantidade de museus com Política Educacional instituída)}}{\text{(quantidade total de museus brasileiros)}} \times 100$	Acrescentar pergunta sobre existência de Política Educacional na PAM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
03.04	Assegurar que os museus e espaços de memória sejam importantes ferramentas de educação, conscientização de ações transversais de desenvolvimento cultural, social e econômico, regional e local	Criação de Programa Educativo e Cultural por cada instituição museal em consonância com o seu Plano Museológico e a Política Nacional de Educação Museal - PNEM	Museu como vetor de desenvolvimento cultural, social e econômico, regional e local.	Percentual de museus que realizam ações educativas específicas para dois ou mais diferentes públicos para além do público escolar.	$\frac{\text{(Quantidade de museus que realizam ações educativas específicas para dois ou mais diferentes públicos para além do público escolar)}}{\text{(Quantidade total de museus brasileiros)}} \times 100$	CNM (pergunta 8.4 e 8.4.1 acrescentando outras opções de públicos específicos - EJA)

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
03.05	Desenvolver planos de sustentabilidade das instituições museais, envolvendo a sociedade civil e o poder público, em suas diversas esferas (municipal, estadual, federal e distrital).	Redes e Sistemas instituídos	Ampliação do envolvimento da sociedade civil e do poder público, em suas diversas esferas (municipal, estadual, federal e distrital) com os museus	Taxa de criação de sistemas locais	Quantidade de sistemas criados no período / Quantidade de sistemas no período anterior	SBM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
03.06	Garantir a transformação dos sítios paleontológicos e arqueológicos em museus de território, como forma de preservá-los e propiciar a geração de renda para as comunidades do entorno	Sítios paleontológicos e arqueológicos transformados em museus de território com participação da comunidade	Preservação dos sítios paleontológicos e arqueológicos registrados pelo Iphan e geração de renda para as comunidades do entorno	Taxa de criação de Museus de Território em Sítios Paleontológicos e Arqueológicos registrados pelo Iphan com participação da comunidade no conselho gestor	Quantidade de museus de Território em sítios paleontológicos e arqueológicos registrados pelo Iphan com participação da comunidade no conselho gestor / Quantidade de sítios Paleontológicos e Arqueológicos cadastrados no Iphan	REMAAE e SAB e Cadastro Nacional de Sítios Arqueológicos do Iphan

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
03.07	Estimular o desenvolvimento do turismo sustentável por meio do reconhecimento, valorização e fortalecimento da identidade cultural local, incluindo a capacitação de pessoal para o atendimento ao turista, adaptação dos espaços museais e de memória, de forma a atender aos visitantes, inclusive portadores de deficiência, contribuindo para o desenvolvimento e a inclusão social e econômica da comunidade.	Desenvolvimento do turismo sustentável	Inclusão social e econômica da comunidade	Percentual de museus com políticas de inclusão para receber públicos específicos	$(\text{Número de museus com políticas de inclusão para receber públicos específicos} / \text{Número total de museus brasileiros}) \times 100$	Perguntas 3.4 até 3.4.2.1 do CNM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
03.07	Estimular o desenvolvimento do turismo sustentável por meio do reconhecimento, valorização e fortalecimento da identidade cultural local, incluindo a capacitação de pessoal para o atendimento ao turista, adaptação dos espaços museais e de memória, de forma a atender aos visitantes, inclusive portadores de deficiência, contribuindo para o desenvolvimento e a inclusão social e econômica da comunidade.	Desenvolvimento do turismo sustentável	Melhoria nos serviços prestados pelo setor museal	Percentual de museus com estruturas para receber públicos estrangeiros	(Número de museus com estrutura de atendimento para públicos estrangeiros/Número total de museus brasileiros) x 100	Pergunta 3.6 do CNM (entendendo que a atividade turística é um tipo de serviço)

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
03.08	Fomentar a criação de setores educativos nas instituições museológicas, no âmbito municipal, estadual, distrital e federal, e nos museus privados.	Setores educativos criados em funcionamento e participantes nas decisões da instituição em suas diversas instâncias, com previsão de recursos orçamentários e mesma equivalência em relação aos demais setores técnicos apontados no organograma das instituições.	Melhoria na qualidade das ações educativas realizadas pelos museus e nas condições de trabalho.	Percentual de museus com setores educativos instituídos em funcionamento e participantes nas decisões da instituição em suas diversas instâncias.	$\frac{\text{(Quantidade de museus com setores educativos instituídos em funcionamento e participantes nas decisões da instituição em suas diversas instâncias)}}{\text{(Quantidade total de museus brasileiros)}} \times 100$	Planos Museológicos entregues ao IBRAM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.01	Promover políticas públicas que reconheçam e assegurem a função social dos museus e que garantam o financiamento de um fundo setorial nos âmbitos federal, estadual, municipal, que incentivem a participação da iniciativa privada no campo dos museus	Ampliação da participação da iniciativa privada no financiamento dos fundos setoriais	Participação dos setores econômicos na manutenção das instituições museológicas	Taxa de investimento de origem privada nos fundos setoriais	Investimento da Iniciativa Privada nos fundos setoriais/ Investimento Total nos Fundos Setoriais	Fundos Setoriais de Museus

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.02	<p>Criar um Fundo Setorial de Museus em âmbito federal, estadual, municipal e distrital voltado para entidades governamentais e não governamentais, a fim de garantir a sustentabilidade de seus planos museológicos plurianuais, e destacando a manutenção das instituições museológicas</p>	<p>Fundos Setoriais de Museus criados</p>	<p>Participação dos setores econômicos na manutenção das instituições museológicas</p>	<p>Percentual de entes federados com fundos setoriais de museus criados</p>	<p>(Quantidade de entes federados com fundos setoriais criados/ Quantidade total de entes federados - em âmbito municipal, estadual e distrital) x 100</p>	<p>Setor Orçamentário dos Governos federal, distrital, estaduais e municipais</p>

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.03	Ampliar as políticas de editais da área de museus, adequando às diversidades regionais, possibilitando maior descentralização dos recursos, estabelecendo o reconhecimento do “custo amazônico”	Ampliação das políticas de editais da área de museus adequadas às diversidades regionais	Maior desconcentração regional dos recursos	Percentual de recursos financeiros de Editais IBRAM destinados a projetos da área museal por região	$(\text{Quantidade de recursos destinados a projetos da área museal por região} / \text{Quantidade de recursos destinados a projetos da área museal}) \times 100$	CFF-DDFEM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.04	Incentivar o desenvolvimento de projetos e estruturas que contribuam para a sustentabilidade dos museus, de modo a promover a geração de emprego e renda	Atividades econômicas complementares desenvolvidas pelos museus	Ampliação das formas de obtenção de recursos e geração de emprego e renda	Percentual de museus com formas de geração de recursos próprios	$\frac{\text{Quantidade de museus com formas de geração de recursos próprios}}{\text{Quantidade total de museus brasileiros}} \times 100$	CNM (atividades econômicas complementares, bilheteria, serviços prestados)

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.07	Criar Fundos Setoriais de Museus em âmbito federal, estadual, distrital e municipal para fomentar a relação museu-comunidade, produzindo novas perspectivas de geração de renda para a comunidade e receita para os museus, pautadas em produtos e serviços que aproveitem potencialidades, saberes e fazeres	Fundos Setoriais de Museus criados	Geração de renda para a comunidade e receita para os museus	Número de Fundos Setoriais de Museus criados	Número de Fundos Setoriais de Museus criados no período	Setor Orçamentário dos Governos federal, estaduais, distrital e municipais - STN - inclusão no anuário

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.10	Evidenciar a necessidade dos programas de financiamento a projetos para o setor museológico, ressaltando o museu como bem simbólico e ativo econômico, passível de investimentos e geração de receitas.	Financiamento a projetos para o setor museológico	Incremento de investimentos e geração de receitas	Percentual de projetos para o setor de museus incentivados pelas Leis de Incentivo Fiscal à Cultura	$\frac{\text{Quantidade de projetos para o setor museal incentivados pelas Leis de Incentivo Fiscal à Cultura no período}}{\text{Quantidade de projetos do setor museal incentivados pelas Leis de Incentivo Fiscal à Cultura no período anterior}} \times 100$	Salicweb e Sistemas correlatos dos estados e municípios

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.10	Evidenciar a necessidade dos programas de financiamento a projetos para o setor museológico, ressaltando o museu como bem simbólico e ativo econômico, passível de investimentos e geração de receitas.	Financiamento a projetos para o setor museológico	Incremento de investimentos e geração de receitas	Percentual de variação de valores financeiros de projetos incentivados pelas Leis de Incentivo Fiscal à Cultura	$\frac{\text{Valor financeiro total investido no campo museal pelos incentivadores - Leis de Incentivo Fiscal à Cultura - no período}}{\text{Valor financeiro total investido no campo museal no período anterior}} \times 100$	Salicweb e Sistemas correlatos dos estados e municípios

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.11	Assegurar a participação de associações junto aos museus e espaços de memória de modo a garantir a sustentabilidade destas instituições	Associações de Amigos de museus estabelecidas	Sustentabilidade dos museus	Percentual de Associações de Amigos de Museus estabelecidas	$\frac{\text{Quantidade de Associações de Amigos de Museus estabelecidas no período}}{\text{Quantidade total de Associações de Amigos estabelecidas no período anterior}} \times 100$	CNM e Feambra

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.11	Assegurar a participação de associações junto aos museus e espaços de memória de modo a garantir a sustentabilidade destas instituições	Associações de Amigos de Museus estabelecidas	Sustentabilidade dos museus	Taxa de captação de recursos da Lei de Incentivo à Cultura pelas associações de Amigos de Museus	Valores captados pelas Associações de Amigos de Museus no período / Valor captado pelas Associações de Amigos de Museus no período anterior	Salicweb

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.12	Garantir a qualificação dos recursos humanos voltados para o trabalho nas instituições museológicas, para o acesso aos diversos mecanismos de financiamento.	Recursos humanos qualificados para a captação de financiamento	Ampliação do acesso aos diversos mecanismos de financiamento	Taxa de variação da quantidade de profissionais do setor museal capacitados para captação de recursos	Quantidade de Profissionais capacitados para a captação de recursos no período / Quantidade de Profissionais capacitados para a captação de recursos no período anterior	MPOG - SIPEC - sistema de pessoal civil (relatórios anuais emitidos em janeiro de cada ano) secults, sistemas municipais, estaduais e distrital instituídos.

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.13	Propor a realização de concursos públicos, em âmbito federal, estadual, distrital e municipal, para funções nas áreas de atuação dos museus.	Concursos públicos realizados	Profissionalização do quadro funcional da área museal	Taxa de preenchimento de cargos para a área museal	Quantidade de vagas preenchidas/ Quantidade de vagas solicitadas	MPOG - SIAPE (sistema de Administração de Pessoal)
04.14	Ampliar parcerias entre os museus e o setor turístico, propiciando a inclusão, o respeito e a valorização da diversidade cultural	Parcerias entre os setores de museus e de turismo ampliadas	Fortalecimento dos museus como atrativo turístico	Taxa de variação de investimento público da área de turismo na área museal	Valor financeiro público da área do turismo investido na área museal no período / Valor financeiro público da área do turismo investido na área museal no período anterior	Ministério do Turismo (SICONV) e Secretarias de Turismo

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
04.15	Conscientizar e divulgar a função do museu como agente ativo da cadeia produtiva da cultura, capaz de gerar e estimular a capacidade criativa de futuras gerações.	Ações de promoção da imagem dos museus realizadas	Reconhecimento do Museu como agente ativo da economia	Taxa de adesão dos museus às ações de promoção	Quantidade de museus participantes de ações de promoção no período / Quantidade de museus participantes de ações de promoção no período anterior	DDFEM/CP GII (Semana Nacional de Museus, Primavera dos Museus) e DDFEM-CDDP (conhecendo museus), Secretarias de Cultura e CNM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
05.01	Fortalecer o Sistema Brasileiro de Museus, consolidando-o como sistema de participação social na gestão da política pública para museus, integrado ao Sistema Nacional de Cultura	Adesão dos Museus ao Sistema Brasileiro de Museus	Consolidação do SBM como sistema de participação social na gestão da política pública para museus	Percentual de vinculação dos Museus ao SBM	$\frac{\text{(Quantidade de Museus vinculados ao SBM)}}{\text{Quantidade total de Museus}} \times 100$	SBM e CNM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
05.02	Garantir a continuidade da Política Nacional de Museus e a consolidação do Estatuto de Museus, respeitando a diversidade regional, com a ampliação dos investimentos na área	Investimento financeiro no campo museal	Continuidade da Política Nacional de Museus e a consolidação do Estatuto de Museus	Taxa de variação de investimento financeiro no campo museal	Valores financeiros investidos no campo museal no período / Valores financeiros investidos no campo museal no período anterior *incluem recursos captados via Lei Rouanet	SalicWEB, Siafi, SiminC e correlatos estaduais e municipais * Fórum de Secretários e Dirigentes de Cultura; MUNIC (IBGE)

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
05.03	Promover a criação de redes de integração dos museus, com a participação do poder público, com o objetivo de fortalecer e ampliar o campo de ação dos mecanismos de desenvolvimento museológico	Adesão dos museus aos Sistemas Locais	Ampliação do campo de ação e articulação entre os museus	Percentual de vinculação dos Museus aos Sistemas Locais	$\left(\frac{\text{Quantidade de Museus vinculados aos Sistemas Locais}}{\text{Quantidade total de Museus Locais}} \right) \times 100$	Sistemas de Museus Estaduais, Municipais e Distrital Institucionalizados, SBM e CNM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
05.03	Promover a criação de redes de integração dos museus, com a participação do poder público, com o objetivo de fortalecer e ampliar o campo de ação dos mecanismos de desenvolvimento museológico	Redes de integração dos museus criadas	Ampliação do campo de ação e articulação entre os museus	Taxa de criação de redes do campo museal	Quantidade de redes criadas no período/ Quantidade de redes no período anterior	CNM, Sistemas Estaduais, Municipais e Distrital de Museus, SBM

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
05.04	Fomentar a capacitação de profissionais que atuam em museus nas áreas técnicas e administrativas e de outros agentes locais para a modernização e revitalização dos museus	Profissionais das áreas técnicas e administrativas capacitados	Modernização da gestão e revitalização dos museus	Taxa de variação da quantidade de profissionais das áreas administrativas capacitados	Quantidade de profissionais capacitados das áreas administrativas no período / Quantidade de Profissionais capacitados das áreas administrativas no período anterior	MPOG-SIPEC - sistema de pessoal civil (relatórios anuais emitidos em janeiro de cada ano) Secults, sistemas municipais, estaduais e distrital instituídos.

#	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
05.04	Fomentar a capacitação de profissionais que atuam em museus nas áreas técnicas e administrativas e de outros agentes locais para a modernização e revitalização dos museus	Profissionais das áreas técnicas e administrativas capacitados	Modernização da gestão e revitalização dos museus	Taxa de variação da quantidade de profissionais das áreas técnicas capacitados	Quantidade de profissionais capacitados das áreas técnicas no período / Quantidade de Profissionais capacitados das áreas técnicas no período anterior	MPOG-SIPEC - sistema de pessoal civil (relatórios anuais emitidos em janeiro de cada ano) Secults, sistemas municipais, estaduais e distrital instituídos.

6. Conclusão e Próximos Passos

Planos Nacionais Setoriais são parte de um modelo de gestão que busca alinhar esforços e resultados consistentes nas políticas públicas; o PNSM é exemplo deste esforço. Nesse sentido, importa saber se os resultados pactuados estão alinhados às diretrizes mais abrangentes do setor e se possuem metas realistas, desafiadoras e legítimas, se a mensuração de resultados e a forma de pontuação estão adequadas, e se a estrutura de acompanhamento é suficiente.

O trabalho realizado busca exatamente analisar, criticar e propor formas de alinhamento, monitoramento e alcance de resultados adequados aos objetivos e contexto da cultura, mais especificamente, dos museus. Esta consultoria, procurou fundamentar e apresentar propostas que fortalecessem tanto a capacidade de governo para a gestão do Plano Nacional Setorial de Museus, quanto para a gestão e participação da comunidade museal. Mais que propostas, o trabalho busca ressaltar a importância desta participação e reciprocidade de trocas de informação, colaboração e recursos para o sucesso do modelo de M&A.

Nem sempre essas informações são usadas para a tomada de decisão. O que parece relevante para o caso do PNSM, é que a informação organizacional não retorna ou é utilizada como base para o monitoramento dos resultados e aplicação de recursos. O sucesso do mecanismo de M&A depende fortemente da capacidade de comunicação e compromisso entre os diversos atores do setor. O plano nacional setorial é uma peça chave do mecanismo de governança pela especificação das diretrizes comuns, da estipulação dos resultados a serem atingidos e, agora, a previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade.

As análises evidenciaram que há pontos importantes a serem superados, principalmente na dificuldade quanto ao

monitoramento dos níveis (ações, tarefas) abaixo aos das Diretrizes do PNSM. Por outro lado, o modelo parece estar bastante solidificado quanto à participação dos GTs – que será de grande valia para implementação da sistemática de M&A proposta.

Para ajudar na superação das fragilidades e fortalecer o modelo de Monitoramento e Avaliação do PNSM são apresentadas abaixo de forma consolidada as proposições de encaminhamento dos trabalhos:

- Definição sobre a estrutura organizacional da Central de Resultados do PNSM, em relação à inserção na estrutura do IBRAM;
- Detalhamento e implementação dos processos de M&A do PNSM ao contexto do IBRAM e dos demais participantes;
- Capacitação da equipe da Central de Resultados, no que diz respeito a conceitos e aos processos de Monitoramento e Avaliação;
- Coaching com cada grupo de ator envolvido na realização do PNSM sobre o modelo de Monitoramento e Avaliação, responsabilidades e entregas;
- Estruturação de canal de comunicação direto e transparente entre Central de Resultados e **todos os atores envolvidos** no M&A do PNSM. Canal, este, alinhado aos ciclos, periodicidades e em atendimento aos padrões de produtos determinados;
- Ampliação da transparência com a adoção de medidas imediatas como a disponibilização de link no site do IBRAM para os resultados pactuados, manutenção de informações consolidadas sobre os resultados intermediários que possibilitem a análise do PNSM e a publicação dos relatórios elaborados pela Central;
- Fortalecimento da capacidade de gestão de tecnologia da informação para o aprimoramento e integração das ferramentas existentes e desenvolvimento de novas ferramentas principalmente voltadas para o M&A;

- Elaboração e validação das metas e tarefas específicas de cada indicador;
- Realização do primeiro ciclo de M&A, com foco na necessidade de ajustes, amadurecimento e, até, exclusão e inclusão de indicadores;
- Verificação a cada cinco ou dez anos da validade e do alinhamento do modelo de M&A proposto com as necessidades e estratégias do setor cultural e museal;

Na sequência, detalha-se os principais resultados alcançados com a consultoria e sugestões pontuais de avanço e atividades sequenciais para o curto, médio e longo prazo.

6.1. Resultados Alcançados

Para elaboração do modelo de Monitoramento e Avaliação, foi necessário definir quais objetos seriam monitorados e avaliados regularmente e ainda, a periodicidade destas ações. O envolvimento do IBRAM e da comunidade museal resultou em um meta-modelo adequado às necessidades e capacidades do PNSM, do IBRAM e, principalmente, do setor. Todos os elementos compositores da sistemática de M&A possuem como característica o alinhamento com os demais instrumentos da cultura (PNSC e mapa estratégico do IBRAM), objetividade (reuniões e relatórios simples, concisos e pertinentes), significância (ciclos, participantes e objetos priorizados, representativos e suficientes) e, ainda, legitimidade (por todo o processo o setor museal foi envolvido direta ou indiretamente na validação de proposições).

Neste momento, também foi pauta do trabalho a decisão de se criar uma unidade de monitoramento e avaliação, no contexto do setor museal e aninhada na estrutura do IBRAM, que fosse o local de interlocução entre esses atores e os objetos do PNSM, propiciando um fluxo de informações constante.

Foi dada a sugestão de que esta unidade se responsabilizasse por monitorar, ao longo do ciclo de M&A, as iniciativas executadas, e avaliasse os resultados alcançados ou mesmo a tendência de se alcançá-los, no caso da apuração dos indicadores ocorresse apenas ao final de um ciclo avaliatório. Também é papel desta unidade disseminar a sistemática de M&A a ser utilizada e zelar por seu cumprimento, oferecendo o apoio e suporte necessários.

A modelagem de indicadores foi realizada em conjunto com o IBRAM e validada pela comunidade museal em tempo do FNM. Durante a parceria do projeto, os indicadores foram delineados, priorizados e validados, porém não foi possível a conclusão das metas cabíveis para cada indicador.

Isto se deu porque a mensuração de indicadores é uma inovação para o setor, e a decisão de metas deve ser, idealmente, realizada a partir de resultados já conhecidos (histórico de realização). Assim, algumas unidades museais, equipes e outras áreas precisarão realizar uma primeira medição e encontrar um número parâmetro (V0) e, então, estipular a meta (resultado a ser alcançado). Esta se apresentou uma atividade pendente para a realização pelo setor, que ocorrerá em 2015. No entanto, ressalta-se que realiza-la é essencial para o sucesso da gestão para resultados. Sem essa definição, não se terá claro os objetivos a serem alcançados e ainda, se os esforços empreendidos se alinham a eles.

Para tanto, sugere-se concluir este ciclo de definições de monitoramento e avaliação a partir da execução das metas previstas no cronograma do quadro a seguir.

Quadro 2: Cronograma de elaboração de metas

Tarefa	Período (em semanas)						
	1	2	3	4	5	6	7
Definição de metas pela Equipe IBRAM							
Solicitação de sugestões e críticas aos participantes do FNM							

Recebimento, triagem e análise das sugestões recebidas							
Apresentação de proposta para validação pelo Comitê Gestor do SBM							
Divulgação das metas à comunidade museal							

As iniciativas estratégicas e seu desdobramento em ações devem ser construídos a partir da definição das metas de cada indicador, que oferecerá a amplitude e urgência de cada ação. Após a elaboração das iniciativas que darão suporte ao alcance dos resultados pretendidos, recomenda-se ainda realizar o detalhamento destas em planos de ação (tarefas, equipes, tempos e recursos bem definidos e delimitados).

Na sequência, pode-se construir matriz de contribuição para o Plano Nacional Setorial de Museus. Esta ferramenta explicita as relações existentes entre as iniciativas identificadas e as unidades/equipes que irão executá-las. É essencial que esteja claro para cada um desses agentes o papel que deverá desempenhar, para que possa mobilizar sua equipe e realizar as atividades estabelecidas.

Após concluir essa etapa, os próximos passos se dariam na definição de um modelo de pactuação de resultados entre gestores e suas equipes, a fim de dar prosseguimento a estratégia de alinhamento e orientação para resultados. Tem-se conhecimento, contudo, que esta etapa exige bastante maturidade e avanço na gestão do setor – devendo, portanto, ser um plano de longo prazo.

Nesta linha, é possível pactuar resultados entre o IBRAM e os principais responsáveis por cada uma das iniciativas prioritárias do PNSM, formalizando em um termo de compromisso, ambas as partes acordam compromissos: o acordante (IBRAM) se obriga a monitorar e acompanhar os resultados alcançados, bem como oferecer benefícios para aqueles (unidades ou equipes) que contribuíram para seu atingimento; por outro lado, o acordado

(principal responsável pela iniciativa) se compromete a gerenciar os projetos sob sua responsabilidade e alcançar os resultados e metas pactuadas.

6.2. Balanço Final

“Normalmente associa-se risco a mudança, mas muitas vezes o risco maior está em não mudar!” (Martins & Marini, 2010)

O objetivo principal de toda e qualquer sistemática de Monitoramento e Avaliação é a geração de informação e capacidade de correções, desta forma gerando conhecimento e valor para melhoria dos objetos. Um modelo de M&A, contudo, não é um produto que nasce pronto ou funciona sem erros ao se começar: é um processo de mudança organizacional que busca introduzir transformações. Como tal, lida com uma pluralidade de aspectos da realidade organizacional e requer uma adequada estratégia de intervenção.

É necessário ter conhecimento de que o processo de mudança e transformação é a combinação de vários fatores: tempo, problemas, inovações, soluções e, muito especialmente, empreendedores da mudança, líderes que logram construir uma visão da mudança e mobilizam apoios (internos e externos).

Além disso, soma-se à mudança iniciada, um conjunto de ações que irão dar sustentabilidade ao modelo. O que também representa um grande desafio, pois evidencia que não é suficiente um “pontapé” inicial, e sim que toda o setor se envolva, diariamente, com a nova forma de pensar e de fazer a gestão.

Neste momento do balanço final, ressalta-se que os obstáculos encontrados à mudança devem merecer atenção de todos e, mais do que isso, deve-se ter uma concordância sobre a necessidade de removê-los. Recordar-se também que a mudança organizacional pode ser analisada como uma forma de aprendizado, mas, além

disso, é também um requisito para sobrevivência, pois indica a necessidade de adequação às demandas emergentes da sociedade.

No balanço final das atividades realizadas no trabalho com o PNSM, é possível visualizar que houve um grande esforço para disseminá-lo internamente ao IBRAM e externamente à comunidade. Desta forma, um grande passo já foi dado, a participação e validação de toda a comunidade museal permite uma transição mais tranquila e segura para o novo patamar de gestão proposto.

Ressalta-se, no entanto, que deve haver equilíbrio entre o planejar e o fazer. Muitas vezes o tempo e esforço gasto em planejamento são inadequados, sobrecarregam as pessoas e não geram resultado, causando uma grande frustração. É de entendimento geral que o planejamento é válido desde que não impeça a ação. O ideal é que se iniciem os trabalhos, as primeiras tentativas e, ao longo dessa execução, as atividades possam ser aprimoradas.

Durante todo o trabalho de revisão do PNSM e proposição do modelo de Monitoramento e Avaliação, destacou-se o enorme esforço e disponibilidade da equipe interna de trabalho do para viabilização deste projeto. Ao longo destes meses, os envolvidos não mediram esforços para participar e trazer contribuições para todas as etapas do processo.

Recorda-se, por fim, o rico material herdado no trabalho que deve ser consultado para análise e estudo das propostas feitas pela consultoria, no momento de construção do projeto, constituído por:

Quadro 3: Detalhamento de Produtos do Projeto

#	Descrição do Produto
1	Documento técnico contendo análise crítica do alinhamento do PNSM com os demais instrumentos de gestão e planejamento do MinC e do IBRAM para propor o escopo do processo avaliação, revisão e monitoramento do PNSM

#	Descrição do Produto
2	Documento técnico contendo proposição de metodologia, de instrumentos e de sistemáticas de aplicação, entre outros, para Avaliação e Revisão do PNSM, como parte integrante do Plano Nacional de Cultura - PNC
3	Documento técnico que contenha proposta piloto e aplicação de identificação, monitoramento e avaliação das ações do PNSM relacionadas à atuação do IBRAM
4	Manual de Monitoramento contendo metodologia, instrumentos, ferramenta de monitoramento e sistemáticas de aplicação, entre outros, para viabilizar o monitoramento e avaliação do PNSM, como parte integrante do PNC
5	Relatório final, com análise situacional, contendo dados, indicadores, desafios e oportunidades, bem como análise do trabalho desenvolvido e dos resultados obtidos

7. Referencias

BRASIL. Plano Nacional Setorial de Museus - 2010/2020. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus; Brasília: IBRAM/ Minc, 2010.

CALABRE, Lia. Participação social na construção de planos setoriais de políticas públicas: um estudo do plano nacional de cultura. CONSAD Brasília/DF - 16, 17 e 18 de abril de 2013.

CERQUEIRA, Nilo. Patrimônios e Museus: Políticas Públicas Culturais no Brasil. Cadernos de Sociomuseologia - 3-2014 (vol. 47).

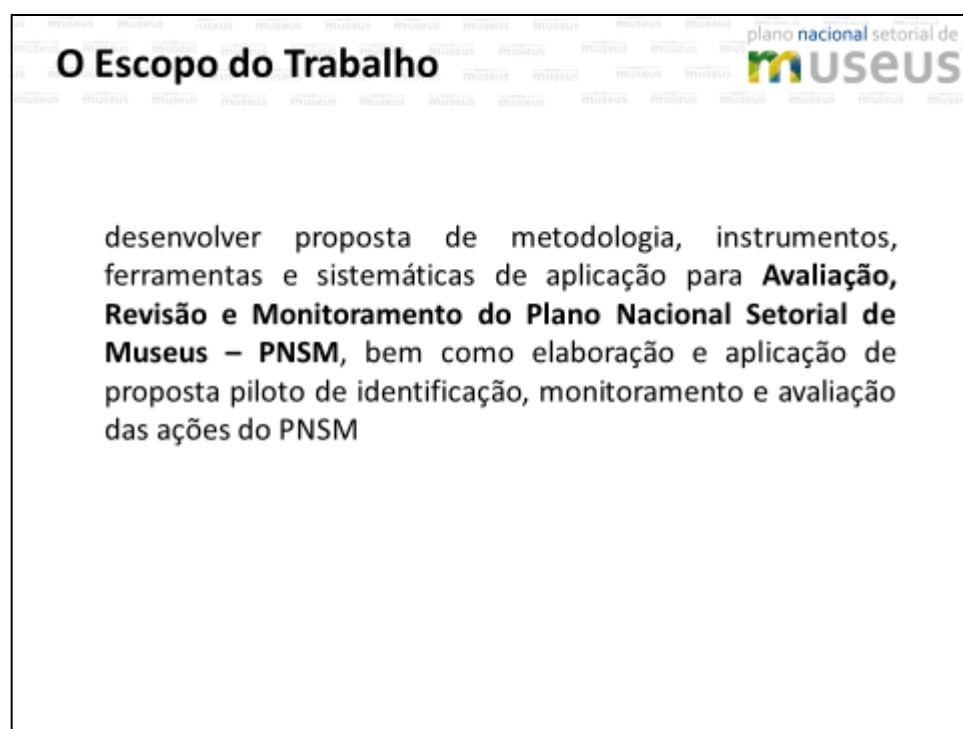
DOS SANTOS, M, S. Museus Brasileiros e sua Política Cultural. REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS Vol. 19 nº. 55, junho/2004.

Instituto Brasileiro de Museus. Museus em Números Volume 1. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011.

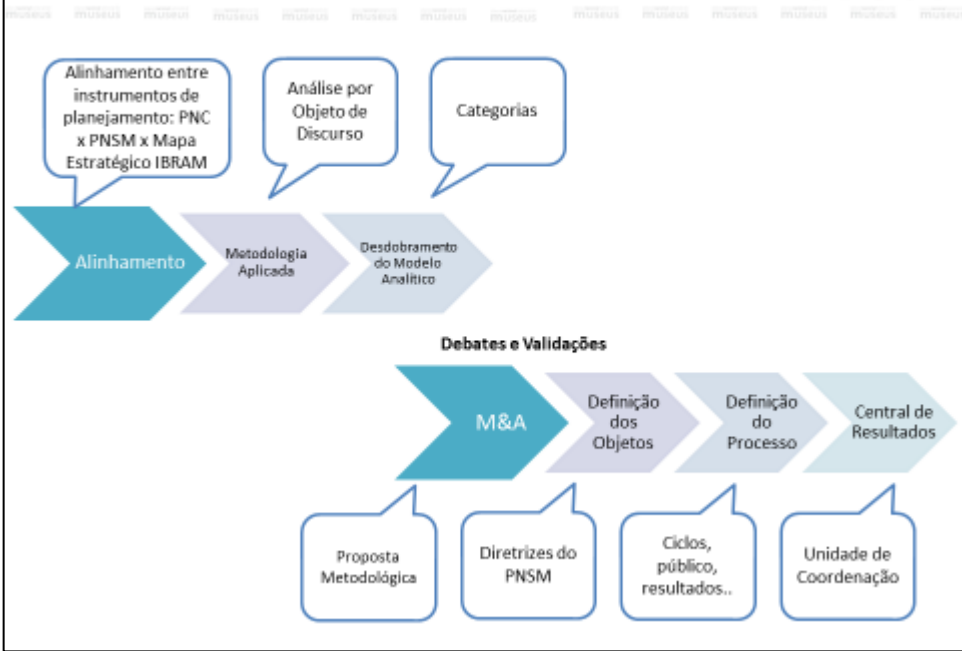
Instituto Brasileiro de Museus. Museus em Números Volume 2. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix. Editora, 2010.

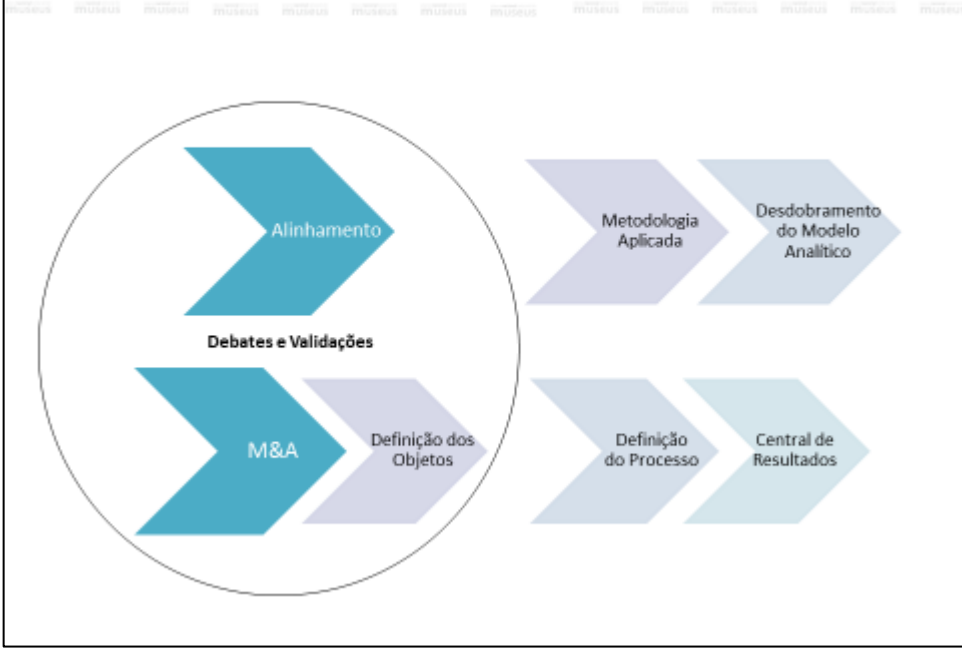
8. Anexo: Apresentação FNM



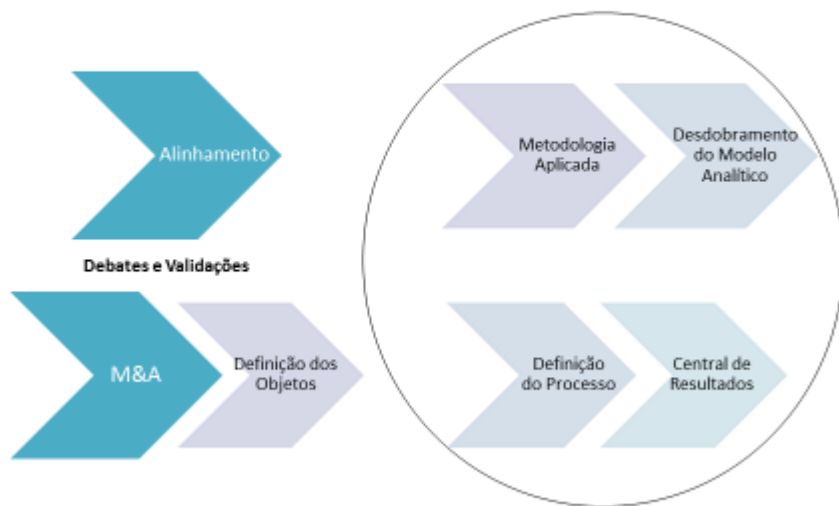
Visão geral dos trabalhos



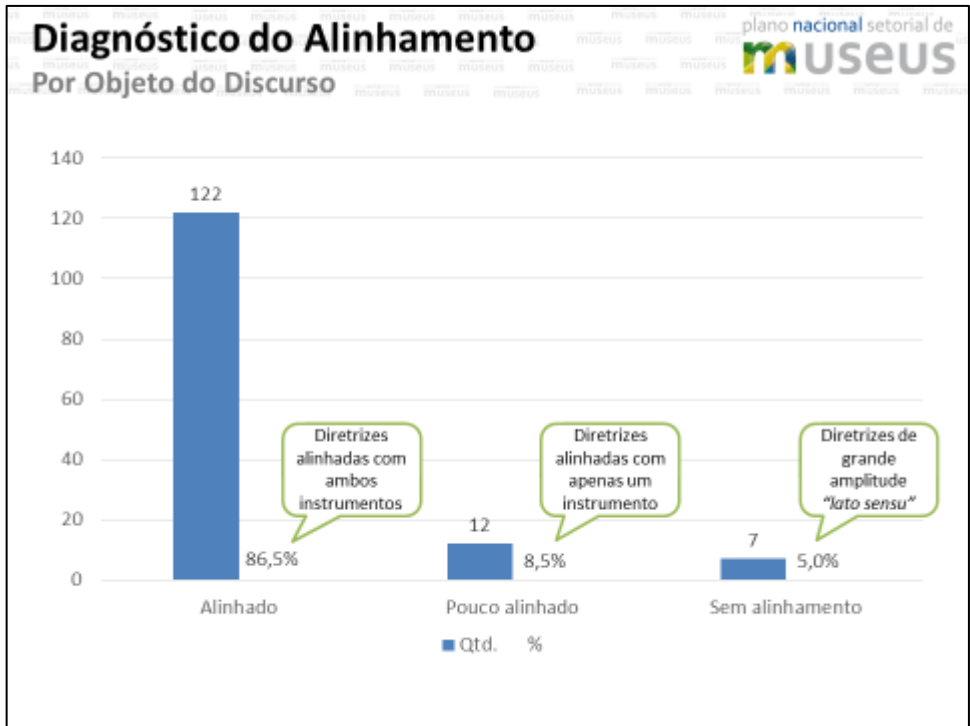
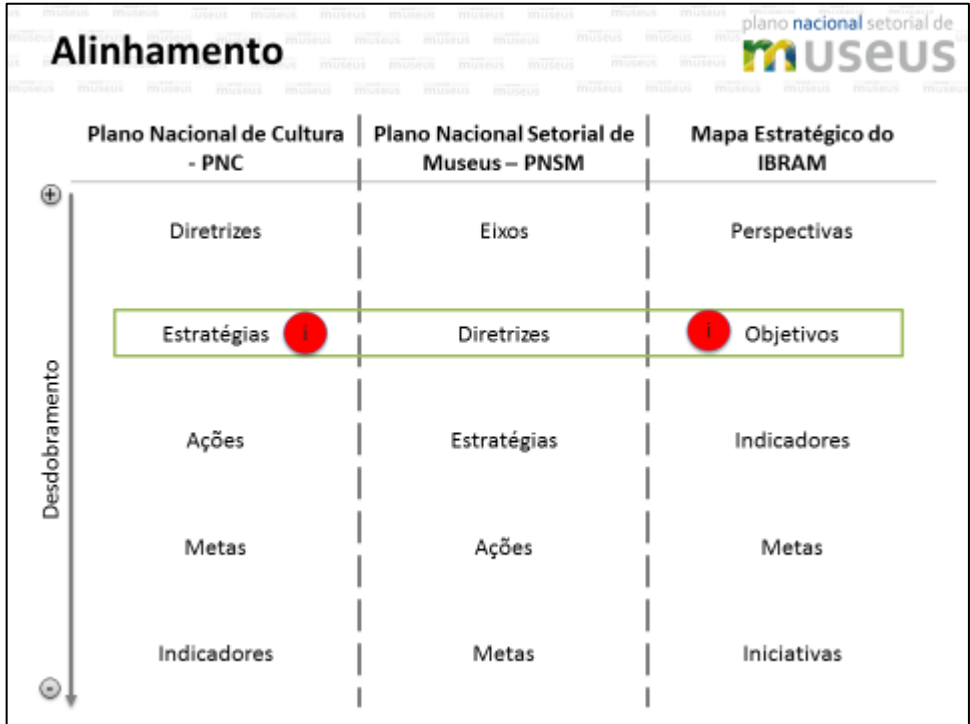
O diagnóstico e a revisão do PNSM



O M&A do PNSM



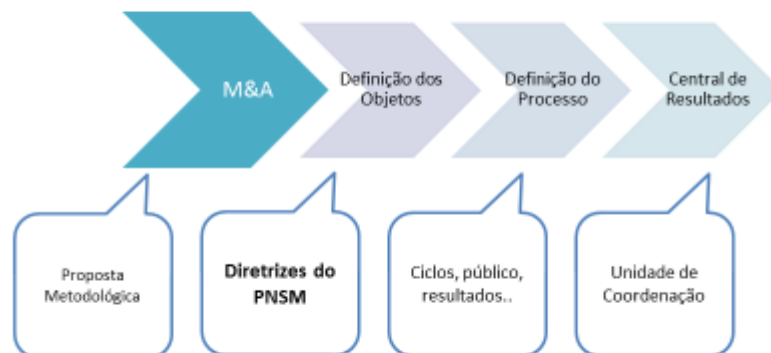
Diagnóstico do PNSM



Diagnóstico do Alinhamento

- Os três instrumentos de planejamento e gestão estão alinhados entre si, contendo propósitos e objetos similares
- A análise mostrou que os instrumentos são complementares e contribuem para o alcance das diretrizes culturais, com potencial para melhorias (notadamente no que diz respeito à criação de indicadores e metas)
- Os elementos do PNSM que “conversam” com os demais instrumentos de gestão estratégica são as **diretrizes**

Visão geral dos trabalhos (M&A)





Priorização de diretrizes do PNSM

Priorizando Diretrizes



Matriz GUT: priorizando diretrizes

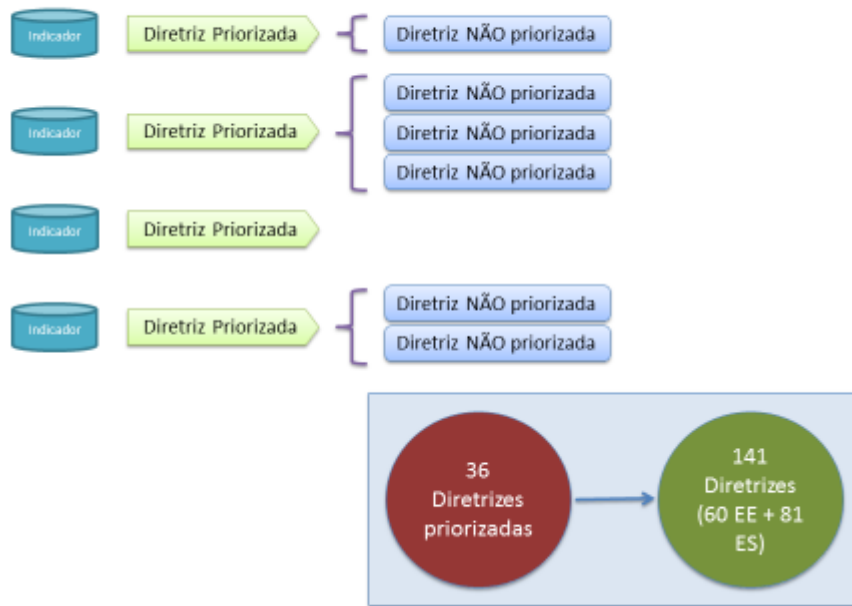
plano nacional setorial de MUSEUS		Gravidade	Urgência	Tendência	Recursos
		Sem gravidade	Não há urgência	Sem tendência de piorar	1
		Pouco grave	Pouco urgente	Piorará no longo prazo	2
		Grave	Urgente	Piorará no médio prazo	3
		Muito grave	Muito urgente	Piorará no curto prazo	4
		Extremamente grave	Extremamente urgente	Se não for resolvida, piora imediatamente	5

#	Diretriz	Gravidade	Urgência	Tendência	Recursos
01.01	Assegurar fomento para pesquisas que contemplem a produção simbólica, a diversidade cultural no espaço museológico e para o desenvolvimento de ações culturais e formação na área dos museus	3	2	3	18
01.02	Incentivar o acesso ao patrimônio cultural integrado, por meio das políticas públicas, valorizando a diversidade cultural, de forma que a cultura seja considerada um direito social básico e que o Estado seja o responsável por incentivar e propiciar o diálogo entre e com os profissionais e a comunidade	5	5	5	125
01.03	Implementar políticas públicas de preservação e difusão dos diversos manifestações e referências culturais, promovendo o acesso à produção simbólica e à diversidade cultural dos municípios.	4	3	3	36
01.04	Fortalecer os museus como espaços de discussão, interação, pesquisa e conhecimento, levando em consideração a produção simbólica e a diversidade cultural, garantindo, ainda, a participação efetiva da sociedade nos processos museais	5	5	5	125
01.05	Promover a democratização da instituição museológica, dos sistemas e das redes museológicas por meio da participação comunitária e de ações extramuros visando interação com os diversos grupos sociais: étnicos, tradicionais, populares e outros.	4	4	4	64
01.06	Promover o uso criativo e apropriação crítica e social do patrimônio museológico.	3	2	3	18
01.07	Estabelecer e ampliar políticas culturais voltadas para o campo museológico nas esferas municipal, estadual e federal que atendam às demandas de estruturação e formação em museus, por meio de convênios e parcerias com instituições públicas, privadas e comunitárias.	3	3	4	36

Priorização das diretrizes

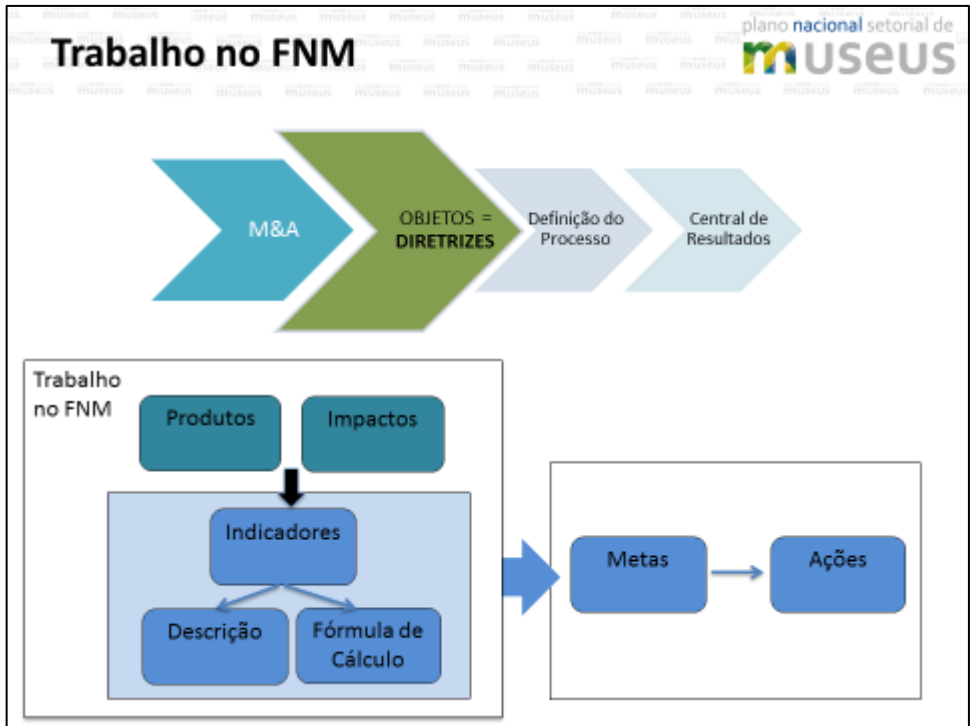


Definição dos Objetos

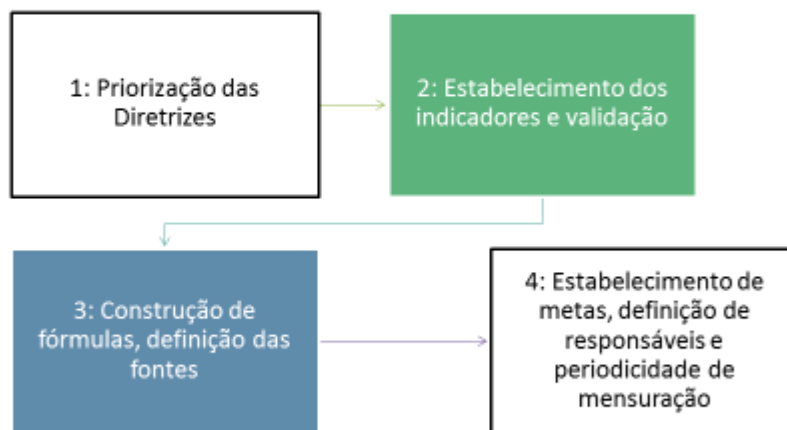


plano nacional setorial de **museus**

Construindo e validando indicadores



Construção de indicadores e metas

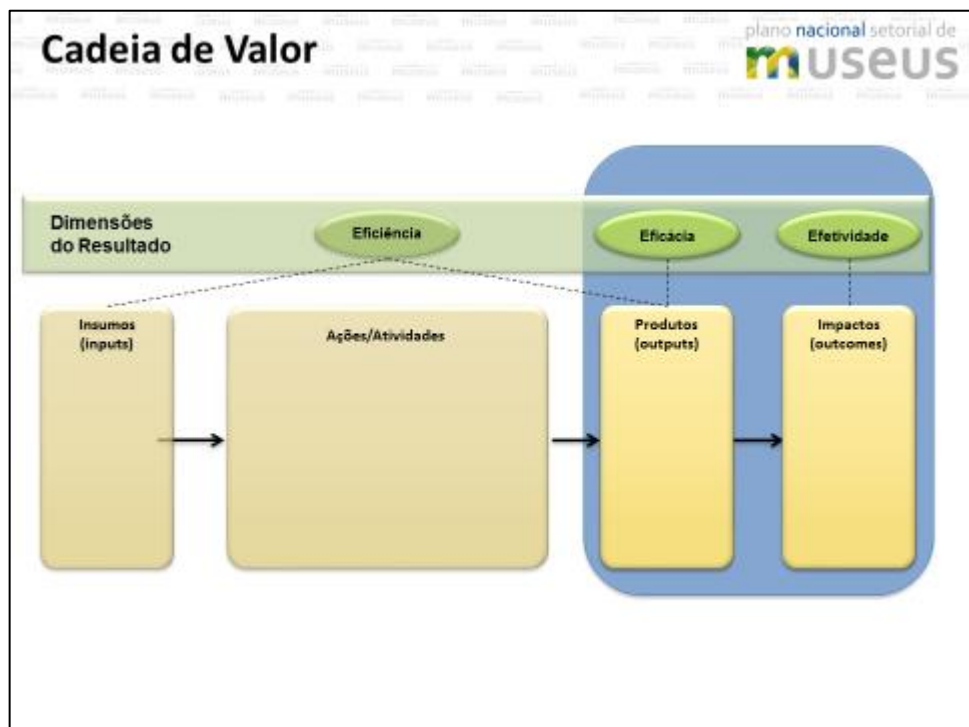


Trabalho no FNM



Trabalho no FNM





- ### Indicadores
- **Conceituação de indicadores:**
 - Métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto com vistas ao controle, comunicação e melhoria
 - Mensuram os esforços e resultados e gerenciam o desempenho
 - Embasam a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão
 - Facilitam o planejamento e o controle do desempenho
 - Contribuem para a melhoria contínua da organização
 - Viabilizam a análise comparativa entre o desempenho da organização e de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes

Indicadores

Dimensões do Indicador:

- Efetividade (impacto gerado para os beneficiários)
- Eficácia (quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao “beneficiário”)
- Eficiência (produtividade; custo x benefício)

Indicadores

Atributos dos Indicadores:

- Seletividade ou importância
- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade
- Representatividade, confiabilidade e sensibilidade (possibilitar avaliar prontamente os efeitos de determinada intervenção)

Indicadores e Metas

Componentes essenciais dos Indicadores:

- Descrição do Indicador
- Fórmula de Cálculo
- Unidade de Medida (km, R\$, dias etc.)
- Sentido do indicador (melhor quando cresce ou quando cai?)
- Fonte de Consulta
- Periodicidade de mensuração

Indicadores (exemplo)

Componentes essenciais dos Indicadores

- **Descrição do Indicador**
 - Percentual de área desmatada
- **Fórmula de Cálculo**
 - Quantidade de hectares de área desmatada / quantidade total de hm da região
- **Fonte de Consulta**
 - Painéis de Controle do INPE; Relatório de impacto por bioma do Ibama
- Unidade de Medida (km, R\$, dias etc.)
 - Hectares
- Sentido do indicador (melhor quando cresce ou quando cai?)
 - Melhor quando cai ↓
- Periodicidade de mensuração
 - Trimestral

Indicadores (exemplo 2)

Componentes essenciais dos Indicadores

- **Descrição do Indicador**
 - Taxa de variação de visitação de museus
- **Fórmula de Cálculo**
 - Quantidade de visitante do período/ quantidade de visitantes do período anterior
- **Fonte de Consulta**
 - Pesquisa de Público/CGSIM e Pesquisa IPEA "Frequência de Práticas Culturais" - SIPS
- **Unidade de Medida (km, R\$, dias, pessoas etc.)**
 - Pessoas ou visitantes
- **Sentido do indicador (melhor quando cresce ou quando cai?)**
 - Melhor quando sobe ↑
- **Periodicidade de mensuração**
 - Mensal

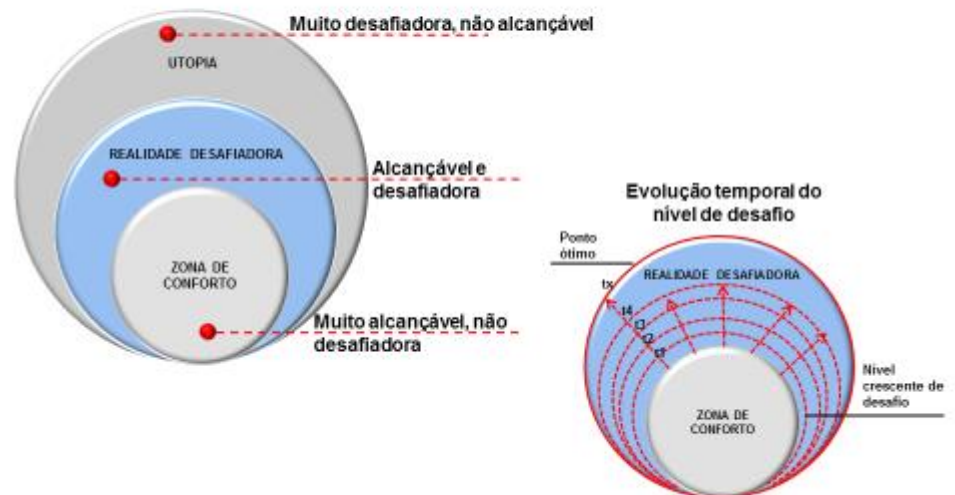
Construindo as metas

Indicadores e Metas

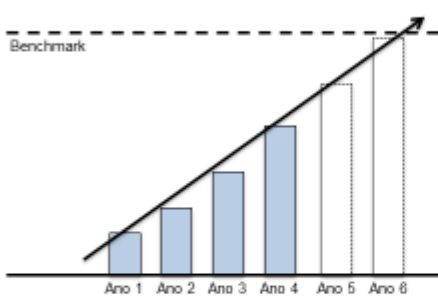
Componentes essenciais das Metas

- Meta: valor (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período de tempo
- Ambiciosa e Realista X Ambiciosa ou Realista
- Zona de Conforto x Zona de utopia
- Série histórica e VO (valor inicial)

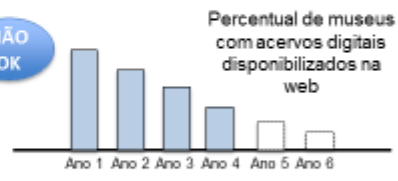
Estabelecendo metas



Linha de Tendência e Coerência das Metas



NÃO OK



OK



- O problema da taxa de crescimento: a dificuldade de crescer sobre uma base cada vez maior
- A consideração das sazonalidades e correlação com outras variáveis (Ex. contingenciamento de recursos)

Exemplo de QIM (área ambiental)

Nº	Indicador (descrição)	Vo (ano de 2010)	Metas/Projeções		
			2012	2014	2016
1	Cobertura florestal nativa em estágios médio e avançado	19,85%	20,50%	21%	22%
2	Percentual dos corpos hídricos monitorados dentro do padrão de OD	45%	60%	70%	80%
3	Índice de Qualidade do ar (faixa de IQA – boa)	45%	51%	53%	55%
4	Tempo médio de tramitação do processo de licença sem EIA/RIMA	140	80	70	60
5	Percentual de licenças emitidas dentro do prazo em relação às licenças solicitadas	Base = 100%	160%	180%	200%
6	Tempo médio de atendimento a demandas de fiscalização	30	20	15	15
8	Taxa de consolidação de UCs	38%	68%	76%	100%
9	Percentual de horas do quadro de instrutores dedicadas a apoio técnico e capacitação	4,5%	8,0%	8,5%	9,1%
10	Percentual de documentação digitalizada e disponibilizada	10%	30%	35%	50%

Exemplo de QIM do PNSM
(a ser construído)

Nº	Indicador (descrição)	Vo (ano de 2014)	Metas/Projeções		
			2015	2016	2017
1					
2					
3					
4					
...					
n					

O Processo de M&A

O trabalho



		Periodicidade			
		Trimestral	Semestral	Anual	Bienal
Objetos de M&A	Tarefas	Acompanhamento Gerencial (Tarefas PNSM)	Acompanhamento gerencial e mensuração dos resultados finais de cada Tarefa	Avaliação dos resultados finais de cada Tarefa	
	Ações		Mensuração parcial dos indicadores	Avaliação dos resultados dos Indicadores x Mapa Estratégico IBRAM	
	Diretrizes			Avaliação da pertinência dos resultados dos indicadores e indicativos de reprogramação	Avaliação da pertinência dos resultados dos indicadores e reprogramação de ações e metas
Atores de M&A		Equipes envolvidas diretamente na execução das Tarefas	Gerentes/Coordenadores IBRAM, Diretores de Museus envolvidos, Membros da Central de Resultados	Diretores de Museus, Representante do MINC, Representantes do setor de Museus (GTG), Central de Resultados	Central de Resultados, Ministério da Cultura; e Representantes do setor museal
Eventos de M&A		Reuniões de Monitoramento da Execução das Tarefas	Reuniões de Avaliação dos Esforços e Resultados Intermediários	Reuniões de Avaliação dos Resultados Anuais	Reuniões de Avaliação dos Resultados Bienal
Produtos de M&A		Relatório Gerencial de Acompanhamento	Relatório Semestral de Monitoramento e Avaliação	Relatório Anual de Resultados do PNSM	Relatório Bienal de Resultados do PNSM

plano nacional setorial de museus

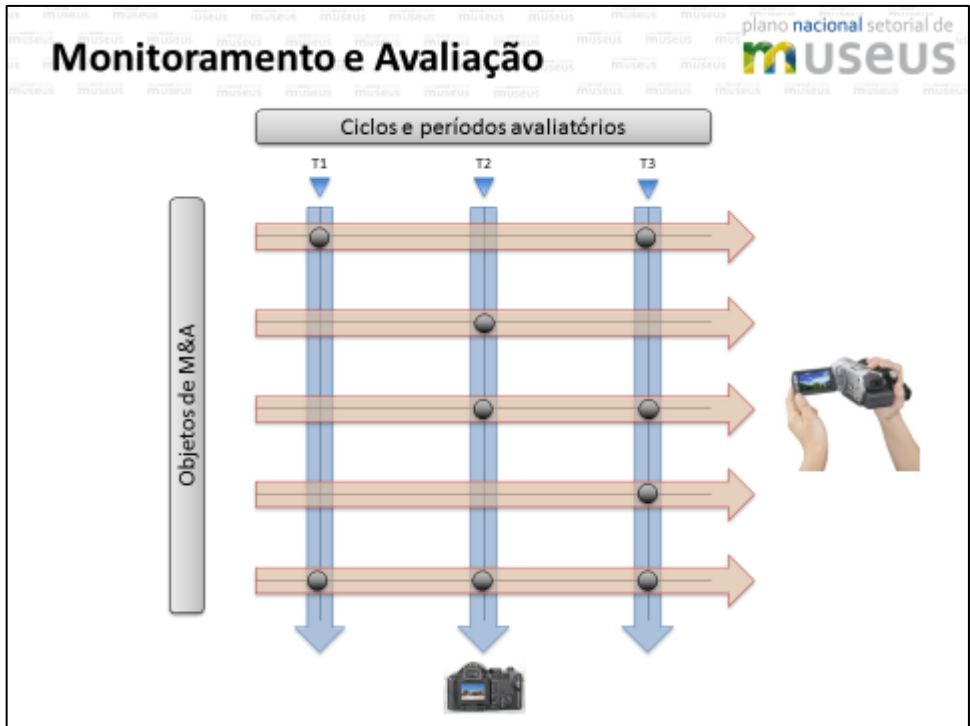
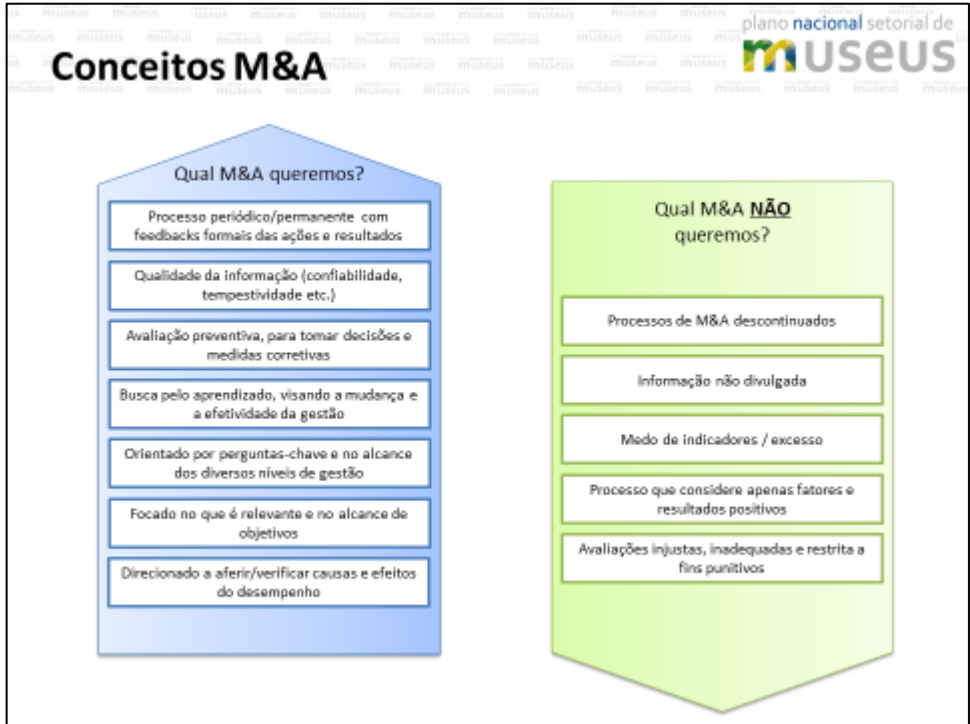
Monitoramento & Avaliação

plano nacional setorial de museus

Por que MONITORAR e AVALIAR?

“A fim de gerar e disponibilizar informações de forma clara para proporcionar correções no momento oportuno.”





plano nacional setorial de museus

Central de Resultados

O trabalho

plano nacional setorial de museus

```
graph LR; A[M&A] --> B[Definição dos Objetos]; B --> C[Definição do Processo]; C --> D[Central de Resultados];
```

Central de Resultados

PNSM

efetividade

Nota: 81

eficácia

Nota: 79

eficiência

Nota: 75

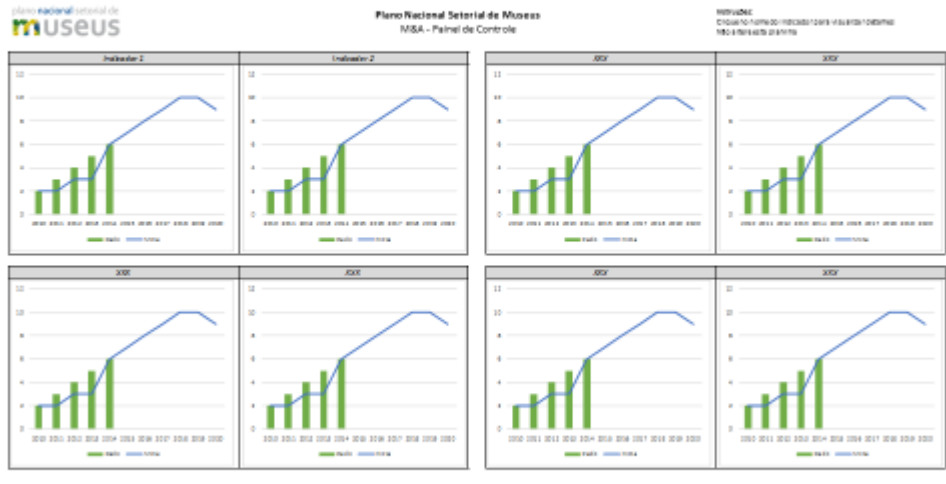
“A central de resultados é uma unidade (física ou não) de **monitoramento e avaliação**, incumbida de coordenar os processos de M&A e operar um painel de controle que se constitui na ferramenta essencial de **disseminação interna e externa das informações** geradas, essencial para sua incorporação aos processos decisórios”

Central de Resultados

PNSM

- Equipe da Central de Resultados:
 - Equipe permanente responsável pelo monitoramento (interno ao IBRAM)
 - Equipe de consulta responsável pela avaliação e discussão de resultados (GTs)

Indicadores – Painel de Controle



Exemplos



Cascavel – PR



Conselho Nacional de Justiça – CNJ



Campinas – SP



Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

Momentos de M&A

Trimestral

plano nacional setorial de **museus**

Plano Nacional Setorial de Museus
M&A - Relatório Gerencial de Acompanhamento

Instrução:
Preencha apenas células em branco

Diretriz	
Ação	
Tarefa	
Responsável	
Equipe	

Desempenho	
Objetivos	
Ações Corretivas	

Semestral

plano nacional setorial de **museus**

Plano Nacional Setorial de Museus
M&A - Relatório Semestral de Monitoramento e Avaliação

Instrução:
Preencha apenas células em branco

Diretriz	
Ações correlatas	
Responsável	
Equipe	


Mensuração do Indicador

Indicador relacionado	
Formulário do Indicador	
Tendência do Indicador	

	Série Histórica					Planejamento					
	2009	2010	2011	2012	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Objetivo	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Atuais	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Desempenho	
Objetivos	
Ações Corretivas	

Anual




Plano Nacional Setorial de Museus
M&A - Relatório Anual de Resultados

INDICADOR:
Presença de ações culturais em áreas rurais

Diretriz											
Indicador											
Fórmula do Indicador											
Descrição do Indicador											
	Série Histórica					Planejamento					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meta	2	3	4	5	6						
Realiza	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análise de Desempenho											
Contexto da Diretriz											
Resumo das estratégias e ações implementadas e resultados no ciclo											

Bienal



Plano Nacional Setorial de Museus
M&A - Relatório Bienal de Resultados

INDICADOR:
Presença de ações culturais em áreas rurais

Diretriz											
Indicador											
Fórmula do Indicador											
Descrição do Indicador											
	Série Histórica					Planejamento					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meta	2	3	4	5	6						
Realiza	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análise de Desempenho											
Contexto da Diretriz											
Resumo das estratégias e ações implementadas e resultados no ciclo											
Resumo das estratégias e ações implementadas e resultados no ciclo											

Semestral e Anual

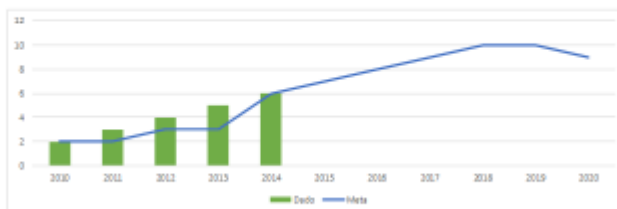
Diretriz									
Ação									
#	Ação	Tarefa	Responsável	Início Previsto	Início Real	Término Previsto	Término Real	Status	Observação
1	Atualizar planilha	Ajustar planilha para disponibilizar novos dados do indicador	Central de Resultados	10/03/2014	15/02/2014	10/04/2014	10/04/2014	Concluída	Apesar do atraso para iniciar tarefa, o prazo foi cumprido
2	Padronizar coleta de dados do indicador	Elaborar metodologia de coleta	Central de Resultados	10/03/2014	15/02/2014	10/04/2014		Atrasada	
2.1	Padronizar coleta de dados do indicador	Verificar forma de extração de dados do sistema	Central de Resultados	10/03/2014	15/02/2014	10/04/2014		Em tendência de atraso	
2.2	Padronizar coleta de dados do indicador	Elaborar ferramenta suporte para coleta de dados e cálculo automático do indicador	Central de Resultados	10/03/2014	15/02/2014	10/04/2014		No prazo	

Indicadores – Formulário do Indicador

Diretriz			
Indicador			
Fórmula do Indicador			
Unidade de Medida		Periodicidade	
Unidade Responsável		Responsável	
Forma			

Mensuração do Indicador

	Série Histórica				Planejamento						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dado	2	3	4	5	6						
Meta	2	2	3	3	6	7	8	9	10	10	9



Indicadores

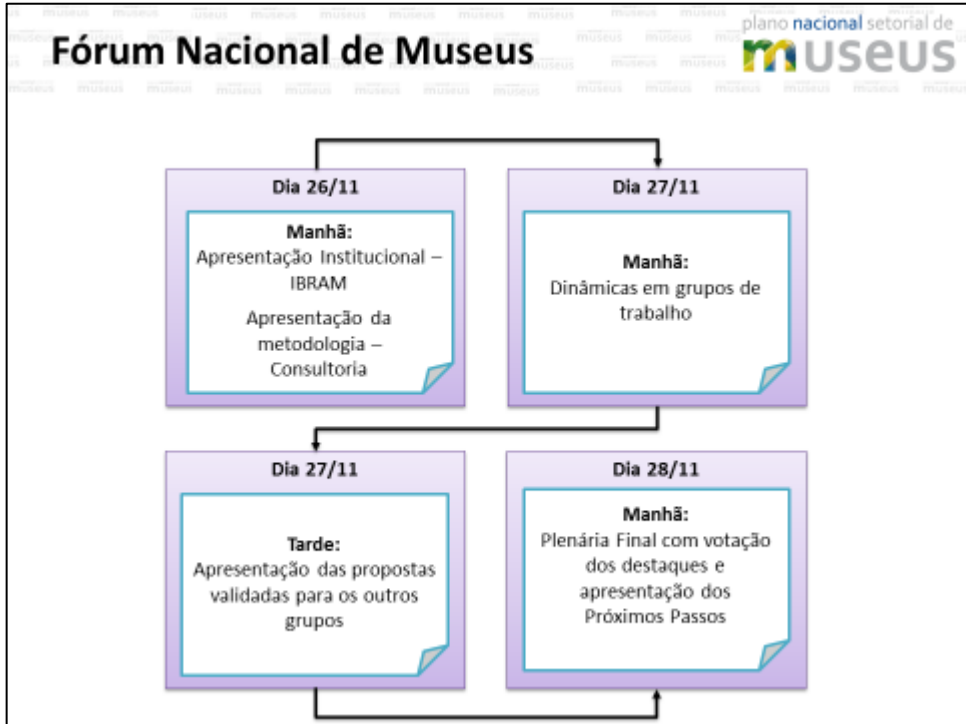


Plano Nacional Setorial de Museus Benchmark Indicadores

Instruções:
Utilize os indicadores apresentados como base para a elaboração dos indicadores do PNM

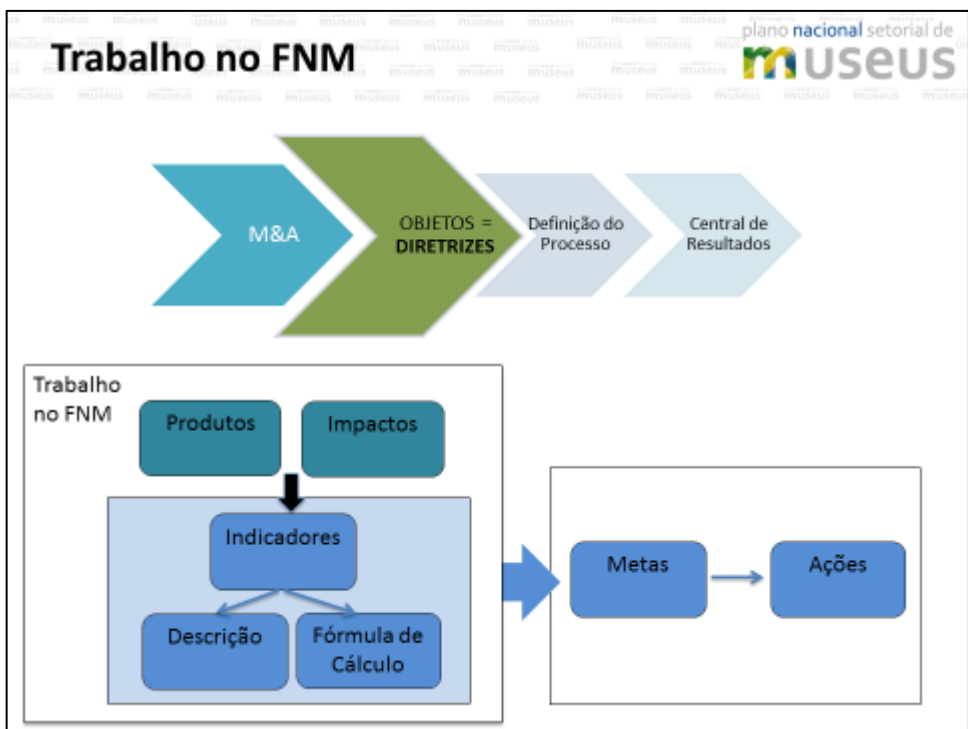
Indicador	Fórmula	Origem
Percentual de municípios, com política municipal de cultura, segundo os principais objetivos	Quantidade de políticas culturais formuladas por região/Total de políticas	Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais
Composição do quadro de pessoal ocupado na área de cultura, por nível de instrução, segundo classes de tamanho da população dos municípios e Grandes Regiões	Percentual do grau de instrução/total [ex quantidade de pessoas no ensino fundamental norte/total	IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais
Contribuição salarial em valores absolutos por setor econômico cultural (Indústria, Comércio, Serviços) sobre o valor total	Valor absoluto/Valor Total	CEMPRE (cadastro central de empresas) IBGE
Custo do trabalho nos setores econômicos totais e culturais	Custo/Receita Líquida	CEMPRE (cadastro central de empresas) IBGE
Despesa de consumo mensal familiar com bens e serviços culturais	Gasto com cultura/gasto total	IBGE, Coordenação de trabalho e rendimento, pesquisa de orçamentos familiares
Despesas com cultura, por categorias econômicas, segundo a esfera de governo (Federal, Estadual, Municipal)	Gasto por esfera do governo com cultura/Total de gasto com cultura	RINBRA, Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional, IBGE
Distribuição percentual da população de 10 anos ou mais idade, ocupada, segundo sexo	Total de ocupação setor cultural/total	IBGE, PNAD
Faixa Etária do Público em Atividades Fechadas	Média dos Candidatos	BH (prefeitura)
Gastos da população em obras de arte originais	Gasto médio anual em obras originais.	Uhesoo

FNM



FNM – Grupos de Trabalho

GT	Descrição	Coordenadores	Mediadores
A	O grupo abordará indicadores que mensuram aspectos da universalização do acesso à cultura, entendendo o acesso em suas múltiplas dimensões: física, simbólica, virtual, social, material e imaterial, entre outras.	Claudia Storino	Lorena Vilains (CGSIM) & Flávia Pedrosa Pereira (DPMUS)
B	Grupo tratará dos indicadores referentes à articulação entre diversas políticas, setores, organizações e atores, por meio do desenvolvimento de ações de comunicação, cooperação, parcerias e intercâmbio.	Simone Flores	Eta Elvira Coelho (AGE) & Flora Maravalhas(DDFEM)
C	O grupo debaterá sobre os indicadores de investimento no campo museal com enfoque nos fundos setoriais e no financiamento público (fundos, editais e leis de incentivo, entre outros).	Márcia Bibiani	Charles Souza e Silva (DDFEM) & Priscila Borges (DDFEM)
D	O grupo debaterá sobre os indicadores de investimento no campo museal com enfoque na captação de recursos e nas atividades econômicas dos museus para a geração de recursos próprios.	Vera Mangas	Heloisa Solino Evelin (DDFEM) & Renata Passos (DDFEM)
E	Os indicadores deste grupo abordam princípios de participação e co-responsabilização social como mecanismos de criação de museus e desenvolvimento de processos museais.	Cristina Holanda	Luciana Palmeira (DPMUS) & Raquel Fuscaldi (DPMUS)
F	Este conjunto de indicadores está relacionado à função educativa dos museus como instrumento de conscientização e desenvolvimento cultural.	Alice Bemvenuti	Rafaela Gueiros (CGSIM) & Renata Almendra (DPMUS)
G	Este grupo analisará indicadores relacionados à identificação e registro do patrimônio cultural com vistas à produção de conhecimento.	Cícero Almeida	Amanda de Almeida Oliveira (CGSIM) & Tais Valente dos Santos (DPMUS)
H	Este grupo debaterá todos os indicadores que abordam as possibilidades e limites de gestão (qualificação do quadro de pessoal, estrutura, segurança, processos, tecnologias, bem como planos e estratégias de gestão/ação).	Maurício Ferreira	Mariano Tóth, Roberval (AGE) & Carol Paulo (AGE)



FNM – Grupos de Trabalho

# Diretriz	Diretriz	Produto	Impacto
02.09	Desenvolver programas de apoio à revitalização e adequação do uso de espaços públicos ociosos, para que sejam utilizados por programas museais	Programas de requalificação e adequação de uso de imóveis públicos ociosos	Dinamização do espaço urbano e da vida cultural local
02.11	Estabelecer uma política de acessibilidade universal para museus e centros culturais	Museus que atendam aos requisitos básicos de acessibilidade	Democratização de acesso

FNM – Grupos de Trabalho

# Diretriz	Diretriz	Produto	Impacto	Indicador	Fórmula	Fonte
02.09	Desenvolver programas de apoio à revitalização e adequação do uso de espaços públicos ociosos, para que sejam utilizados por programas museais	Programas de requalificação e adequação de uso de imóveis públicos ociosos	Dinamização do espaço urbano e da vida cultural local	Percentual de projetos de requalificação e adequação de imóveis públicos ociosos voltados para atividades culturais	$(\text{Quantidade de projetos de requalificação e adequação de imóveis públicos ociosos voltados para atividades museais} / \text{Quantidade total de imóveis públicos ociosos requalificados e adequados}) \times 100$	SPU-MPOG; Secretaria de Desenvolvimento e Habitação - Sedhab e Terracap (GDF) e equivalentes estaduais ou municipais e IPHAN
02.11	Estabelecer uma política de acessibilidade universal para museus e centros culturais	Museus que atendam aos requisitos básicos de acessibilidade	Democratização de acesso	Percentual de museus que atendem aos requisitos básicos de acessibilidade	$(\text{Quantidade de museus que atendem aos requisitos básicos de acessibilidade} / \text{Quantidade total de museus brasileiros}) \times 100$	CNM (perguntas 3.7 e 3.8 da Pesquisa Anual de Museus - PAM)

plano nacional setorial de museus

Os destaques

plano nacional setorial de museus

FNM – Realizando destaques

Grupo	Código da Diretriz	Indicador	Fórmula	Fonte

Obs: Apenas os destaques preenchidos de maneira completa estarão aptos para serem submetidos à votação!

plano nacional setorial de museus

Obrigado!

Alexandre Borges Afonso
alexandre.afonso@institutopublix.com.br